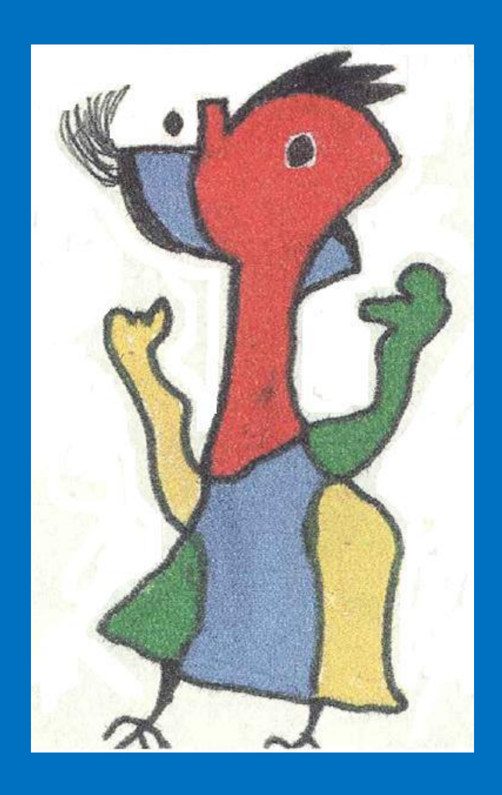
cuando la propiedad no quiere ceder el poder



oscar garcía

prólogo de miguel bernar

introducción de koldo saratxaga



Cuando la propiedad no quiere ceder el poder

Óscar García Valdivieso

Prólogo

Miguel Bernar

Introducción

Koldo Saratxaga



Óscar García Valdivieso

Cuando la propiedad no quiere ceder el poder

Editado por K2K emocionando, Bilbao, 2010

Prólogo de Miguel Bernar

Introducción de Koldo Saratxaga

Con la colaboración de Begoña Saludes

Ilustración de cubierta del escultor Juan Gorriti

Los ingresos de esta publicación se destinarán a la actividad del equipo de Compromiso con la Sociedad de



Índice

—

Dedicatoria

—

A mi abuelo Damián, Tito, porque sabía, hace ya más de 60 años, que lo más importante de las organizaciones eran las personas, y a mis hijos, Iker y Oihan, albergando la esperanza de que puedan experimentar en primera persona las ideas del nuevo estilo de relaciones (NER).

Prólogo

—

La propuesta que me hizo Óscar de prologar su libro me sorprendió enormemente. En primer lugar, porque es la primera vez que me he encontrado frente a este cometido y en segundo lugar, porque siempre me ha resultado más sencillo expresarme a través de las palabras hablando. Sin embargo, a pesar de estas carencias, mi experiencia personal con el proyecto y la amistad que me une a Óscar me han llevado a acometer con entusiasmo esta tarea.

A pesar de que muchos de los capítulos me eran familiares y conocía el final de los mismos, he leído de un tirón el libro de Óscar, en uno de esos largos viajes, como una novela que engancha.

Numerosos detalles me han hecho recordar algunas de las dificultades que hemos tenido en Walter Pack con la puesta en práctica de este nuevo estilo de relaciones (NER) basado en las personas, y me han llevado a meditar sobre la importancia de seguir con fidelidad e integridad las ideas que lo sustentan.

Al avanzar en la lectura parece que queda un sentimiento de frustración por ver que algo que podía tener un gran final se trunca ante la gran dificultad que tenemos las personas a la hora de ceder el poder. Cuántas incongruencias y cuánta falta de coherencia se derivan de ese miedo tan común.

Un proyecto basado en las personas es algo apasionante si de verdad te lo crees. Ante la pregunta clave, ¿qué es lo más importante en tu organización?, todos respondemos invariablemente que las personas, pero la realidad y el día a día demuestran que esto no es cierto.

La experiencia que nos describe el libro es un claro ejemplo de lo que pasa en muchas organizaciones. Se intuye que algo tiene que cambiar, a veces se diagnostica correctamente y se intenta poner en práctica, pero, al final, la falta de perseverancia y la falta de fidelidad con los principios que nos habían entusiasmado tira por los suelos muchas ilusiones y las aspiraciones de muchas personas.

La responsabilidad que tenemos quienes creamos y/o dirigimos organizaciones es muy alta, y se tiende a pensar que somos los únicos protagonistas de la aventura, sin considerar que compartir, ya sea poder, ya sea conocimiento o resultados, siempre enriquece al conjunto y, por tanto, a cada uno individualmente.

Estoy seguro, tal y como comenta Óscar en varias ocasiones en su libro, de que aquello que se siembra da su fruto tarde o temprano y, por ello, muchas de las personas que han pasado por esta experiencia recordarán este episodio como algo ilusionante, quizás hasta tengan la oportunidad de aplicarlo en otro sitio. Estoy seguro también de que muchas de las personas que trabajan en Urgola Hermanos sentirán el orgullo de haber intentado hacer algo muy diferente y apasionante. Lástima que en esta ocasión fallaran quienes nunca deben fallar, las personas que ostentan la propiedad.

Miguel Bernar

Propietario mayoritario y Coordinador de Walter Pack, S.A.

Socio fundador de gbe-ner elkartea

Introducción

—

Aparte de vivir muy directamente los acontecimientos de este proyecto, acabo de leer, por segunda vez, el contenido de este libro que forma parte de nuestra manera de compartir nuestras experiencias con la sociedad.

Hace casi dos, años decidimos en K2K que debíamos hacer un esfuerzo y exponer, a nuestra manera, de forma humilde, sencilla, sin pensar mucho en la forma y sí en el fondo, aquellas vivencias que entendemos pueden aportar, a personas con inquietudes, referencias y ganas de hacer cambios organizacionales de relevancia.

La experiencia que Óscar relata, con un detallado paso a paso, consideramos que puede ser de interés para muchas personas que pelean en tantas y tantas Pymes. Es una realidad vivida en el País Vasco, en el contexto de la crisis en el año 2009, con el estilo que caracteriza a K2K de realizar los cambios organizacionales basados en las personas y cuyo inicio se distingue por suponer un acuerdo entre las partes —propiedad, personas y K2K— que posiciona el cómo hacer futuro.

El caso de Urgola Hermanos para nosotros es absolutamente singular, pero diría que lo es cada uno de los más de veinticinco proyectos en los que hemos colaborado o estamos colaborando en los cinco años de vida de K2K. No aplicamos procesos o herramientas al uso, sino ideas que, para proceder al cambio, deben acoplarse a cada realidad cultural y, en menor medida, a su situación económico-financiera. Apasionante.

En este caso, no es lo peculiar, en los tiempos que corren, cómo la crisis en el 2009 golpea a una organización, sino cómo los agentes

críticos, la propiedad y las personas activas, se comportan ante ella y afrontan el futuro.

Tratamos de exponer cómo actúa la propiedad, a título personal sus integrantes y como colectivo, cinco miembros en el consejo. Son familiares directos, muy vinculados por el hecho de que todos menos uno son incorporados a la actividad, a lo largo del tiempo, por el fundador. Esto continúa con las siguientes generaciones de forma que en el periodo que analizamos son nueve los descendientes directos que ocupan los puestos de mayor responsabilidad, casi el veinticinco por ciento del total de las personas que componen la actividad. Y todo ello con unas relaciones personales entre los componentes muy limitadas, por generaciones, debido a sus historias, y muy forzadas, como consecuencia de verse trabajando en el mismo lugar, lo cual condiciona a su vez, y no en positivo, el cambio cultural que se basa en un nuevo estilo de relaciones.

Interesante, por un lado, el escepticismo de los trabajadores no familiares ante el acuerdo aceptado por la propiedad, pero al mismo tiempo su gran entrega y coherencia con su compromiso de asamblea.

Es de observar cómo las personas cuando tienen ventajas de poder, debido a su protección familiar, tienden a mantener esos privilegios. No todas igual, pero sí exponencialmente comparado con quien no las tiene.

Por parte de K2K, Óscar lo tenía claro, éramos conscientes de que ante el pánico de los resultados que se estaban produciendo, un miembro del consejo pudo convencer al resto de que Koldo Saratxaga demostraba ser un seguro de futuro de cara a los resultados. Por ello, nosotros insistimos durante meses en que nuestra colaboración suponía un cambio organizacional y relacional que debían interiorizar. Sus temas del pasado, sus muchos años de convivencia forzada, acuerdos y desacuerdos, eran más fuertes que su situación empresarial, sobre la que no todos tenían el mismo conocimiento y capacidad de análisis. También es comprensible que es muy duro, y más si estas jubilado, ver cómo en pocos años se te pueden ir los beneficios de mucho tiempo.

Ante lo complicado que fue llegar al acuerdo para iniciar el cambio, y ante la sorpresa de los trabajadores y nuestra propia intuición, todo parecía indicar que lo mejor hubiera sido no comenzar la relación. Ésa es una opción y la otra es meternos en aquello que supone nuevos retos en los que, en todo caso, vamos a salir reforzados. Una condición de nuestro acuerdo con la propiedad es que se puede dar por terminado de un día para otro: si la confianza o la libertad de actuación se quiebran, es el momento de dar por terminada la andadura.

Quisiera resaltar un aspecto que puede tener una gran incidencia en este tipo de consejos familiares y que es la aportación del asesor y/o secretario del consejo. Estas personas, si llevan años, tienen un fuerte predicamento, aunque variado, por supuesto, en las personas que componen el consejo. Esto se debe a que en el tiempo tratan temas de los que las otras personas del consejo son poco conocedoras y, de esta forma, sus opiniones, lógico por otra parte, van dándoles un poder que nosotros no consideramos en ningún momento. Sabiendo que, por otro lado, su función es procurar tapar cualquier laguna legal o darle forma a lo que no lo tiene, en tanto que el mundo asambleario es más de palabras que de actas, por tanto, estos asesores crean unas incertidumbres que no facilitan para nada el migrar hacia situaciones innovativas en las relaciones, sí más éticas y más naturales, pero menos formalistas. Creo que esto debe ser una cuestión para considerar en el futuro.

También Urgola Hermanos es un ejemplo de la típica empresa paternalista, en la que se trata a las personas con un cierto estilo aparente de buen trato, muy personal, muy cercano, muy de pueblo pequeño, pero absolutamente interesado y sin confiar en que de no estar encima, controlando, vayan a comportarse con honradez. Y por supuesto, nada de transparencia, no vaya a ser que reclamen algo.

Como pueden imaginar los lectores, ni los nombres, ni responsabilidades, ni cifras tienen nada que ver con la realidad, pero sí el cómo fue el proceso, los diálogos y el comportamiento de las personas. Tratamos de plasmar realidades del día a día.

Decir que para nosotros esta relación no supuso un fracaso, sino una nueva experiencia, en la que algunas semillas de las allí tratadas darán nuevos frutos tanto para Urgola Hermanos como para K2K.

Siempre estaremos dispuestos a recibir vuestros comentarios (k2kemocionando@k2kemocionando.com) que nos ayuden a continuar con nuestra actividad de procurar una sociedad más unida y participativa. En ese sentido, hemos creado con otras muchas organizaciones: "gbe-ner elkartea" y "ner group".

Koldo Saratxaga

Presidente de gbe-ner elkartea

CAPÍTULO 1

Acuerdo con la propiedad

—

Había pasado el día con Pablo en el proyecto Nicolás Correa, asistiendo a algunas reuniones y compartiendo con todos ellos los principios de este nuevo estilo de relaciones. La energía y la ilusión que transmitían las personas por conseguir los objetivos marcados inundaban toda la planta, motivo más que suficiente para volver a casa convencido de que nuestro reto iba por buen camino.

Estaba atravesando Bergara en dirección a Antzuola, cuando la voz a todo de volumen de Fito&Fitipaldis fue interrumpida por el sonido del teléfono del coche, mientras aparecía en el display de la radio el nombre de Koldo.

Óscar.— *Aupa* Koldo, para no variar, estoy en el coche. ¿Qué tal todo?

Koldo.— *Aupa* Óscar, ¿qué tal? Acabo de terminar la reunión del equipo de pilotaje en Ekin y voy a casa. Quería comentarte que me han llamado de Urgola Hermanos; es una organización familiar dedicada a la fabricación de herramientas de mano. Tienen las instalaciones en Álava y la verdad es que no tengo mucha más información. Están interesados en que colaboremos con ellos, así que he quedado con el consejo de administración el próximo viernes a las once de la mañana para conocer sus inquietudes. Tal como quedamos en la pasada reunión de K2K, el siguiente proyecto te correspondería liderarlo a ti. ¿Qué te parece?

O.— Genial.

K.— Entonces quedaremos con ellos el viernes, en sus instalaciones.

O.— Sí, ya me encargo de buscar el lugar exacto. ¿Te parece si nos vemos media hora antes para charlar y así llegamos juntos?

K.— Sí, claro, perfecto. Allí nos vemos, *agur*.

La media hora que restaba hasta casa fui pensando en cómo estaba evolucionando nuestro proyecto K2K. Hacía cuatro años que Koldo había creado esta organización con el fin último de migrar de las empresas actuales —piramidales, burocratizadas y constituidas para dar respuesta a los desafíos originados por la Revolución Industrial— a proyectos basados en las personas que, con libertad, responsabilidad, participación y compromiso, responden de forma eficiente y sostenible a los retos de esta nueva era.

En estos años, la organización ha crecido tanto en número de componentes —primero se unió Jabi a Koldo, luego llegamos Joana y yo, y por último Ainara, Pablo y Peio— como en proyectos liderados, cada uno diferente en cuanto a forma jurídica, mercados, productos y dimensiones.

Pensé en la semilla que había plantado Koldo, en que después de muchos cuidados, tanto por su parte como por la del propio equipo K2K y, cómo no, por parte de todas las personas que integran los proyectos, había empezado a dar sus primeros frutos. Ya había crecido y se había convertido en un ejemplo para muchas organizaciones, quizás no de cómo hacer las cosas, pero sí de que se pueden hacer de otra manera. Aquellas ideas utópicas de un visionario soñador habían demostrado al «no se pueden aplicar en el mundo empresarial» y al «se pueden aplicar, pero sólo en el mundo cooperativo» que habían nacido para hacerse realidad en toda organización donde haya personas.

Casi sin darme cuenta, estaba llegando a mi casa. Me sentía contento y esperanzado, ya que una organización familiar como esta de la que Koldo acababa de hablarme aportaba un nuevo atractivo a los proyectos que estábamos liderando.

El viernes no tardó en llegar, amaneció lloviendo y con mucho frío. Cuando llegué a la cafetería donde había quedado con Koldo, vi su coche a la puerta, se me había adelantado.

Óscar.— ¿Qué tal, Koldo? ¿Llevas mucho tiempo esperando?

Koldo.— No, que va. Acabo de llegar. ¿Quieres algo?

O.— Sí, una menta poleo, gracias. Por lo que me dijiste por teléfono el otro día, no conoces mucho de Urgola Hermanos, ¿no?

K.— La verdad es que no. Por medio de un amigo común, se puso en contacto conmigo uno de los socios, Isabel. De lo que me ha contado, te puedo resumir que fueron ella y uno de sus hermanos, Joseba, quienes la fundaron. Después se fueron incorporando los demás hermanos y son cinco socios en total. A día de hoy, cuatro son miembros del consejo de administración y el otro cedió este derecho a su hija, por lo que ella asume la doble condición de consejera e integrante de la plantilla. Isabel es la única que está en activo, como directora financiera, pero este mismo mes ha cumplido 65 años y tiene la intención de jubilarse.

O.— Y me imagino que, además de Isabel, habrá más familia trabajando. Con lo que vamos a tener que sembrar mucho y bien para implantar nuestro estilo aquí.

K.—. Como bien sabes, Óscar, a nosotros las relaciones familiares en el trabajo no nos preocupan demasiado. Lo importante es que comprendan y acepten nuestra forma de enfocar las cosas. A partir de ahí, cada proyecto tiene sus propias peculiaridades. En unos casos será la familia; en otros, una edad media muy elevada o personas muy jóvenes e inexpertas. Trabajamos con lo que hay, y si conseguimos que se identifiquen con el proyecto y aporten toda su valía, es decir, no sólo una implicación física y mental, sino también emocional, alcanzaremos unos resultados que meses atrás serían cuando menos inimaginables.

O.— Tienes razón, Koldo, sólo hay que mirar a los proyectos en los que estamos para darse cuenta de ello.

K.— Si te parece, nos podemos ir acercando ya, para no retrasarnos.

Llegamos andando a las instalaciones de Urgola Hermanos. El edificio era acogedor y estaba ordenado y limpio. Nos recibió Isabel y nos condujo a una sala de reuniones, donde nos estaban esperando los otros miembros del consejo de administración. Después de las pertinentes presentaciones y los formalismos característicos, Isabel tomó la palabra:

Isabel.— Antes de nada, quería agradeceros las molestias que os habéis tomado para venir hasta nuestra casa a conocernos. Si os parece, puedo comenzar por contaros quiénes somos y a qué nos dedicamos, y a partir de ahí, vamos profundizando en lo que creáis conveniente.

Todos los presentes asentimos con la cabeza en señal de aprobación.

Isabel.— La empresa Urgola Hermanos nació hace 40 años. Mi hermano Joseba, el mayor de la familia, con 78 años, aunque no lo parezca, tuvo una idea revolucionaria para diseñar y producir herramientas de mano. Una vez probado su funcionamiento y patentada la idea, me propuso entrar en el negocio. Poco a poco, las ventas crecieron y se fueron incorporando los demás hermanos. Posteriormente, recurrimos a la contratación externa y también se incorporaron nuestros propios hijos a medida que finalizaban los estudios. A día de hoy, la organización la componen 40 personas, de las cuales 9 pertenecen a nuestra familia.

»Tenemos dos actividades, por un lado, el producto propio, que supone el 60% de la facturación, el 40% de la misma procede del mercado nacional y el 20% de la exportación. Por otro lado, la producción restante, que se desarrolla como marca blanca, se destina a dos clientes, uno en el sector de la automoción y otro en el de la construcción.

»Hasta la fecha, los resultados han sido muy buenos y hemos alcanzado nuestra cifra récord, tanto en ventas como en beneficios, el año pasado año, 2008. Sin embargo, en el primer trimestre de este año, estamos notando los rigores de la crisis y ha empezado a disminuir nuestra captación de pedidos. De manera que las previsiones para este año no son muy optimistas. Aun así, debido a los excelentes últimos años,

nuestra situación financiera es buena y nos permite aguantar sin problemas.

Koldo.— Por lo que veo, y conociendo la actualidad del mundo empresarial, creo que sois unos privilegiados. ¿Cuál es la razón de querer cambiar si todo os va tan bien?

En este caso fue Joseba el que intervino.

Joseba.— Personalmente, creo que hasta la fecha lo hemos hecho muy bien. No obstante, los resultados que hemos obtenido en estos últimos años han sido más por consecuencia del crecimiento incontrolado del mercado que por nuestro buen hacer. La marca blanca, dependiente del sector automovilístico y de la construcción, ha tenido unos crecimientos superiores al 30%, y en el producto propio, aunque estos crecimientos han sido más moderados, también podríamos valorarlos como muy importantes. Pero somos conscientes de que estas cifras no se van a repetir en mucho tiempo, sólo hay que ver cómo está la economía nacional. Vamos, que le va a costar unos cuantos años volver a despegar. Pienso que nuestra tabla de salvación debe de ser la exportación y actualmente su importancia en nuestro mix de ventas es muy reducida. Y si a esto añadimos que nuestra competencia está importando producto de China, entre un 40 y un 50% más barato, pues tú me dirás.

Koldo.— Vale, entiendo que estéis preocupados de cara al futuro. ¿Pero qué pasa con la persona que actualmente está dirigiendo vuestra organización? ¿No os inspira la suficiente confianza para sacarla adelante?

Isabel.— Llevo trabajando con él tres años. Y desde que llegó aquí no sale de su despacho. Sólo se preocupa de actualizar el software de gestión, el RPS. Mi hijo está como comercial y no le ha acompañado nunca a visitar a los clientes, creo que ni los conoce. Como ejemplo, decir que los pedidos han bajado un 50% y seguimos produciendo al mismo ritmo que antes, por lo que los stocks están a punto de desbordarnos. Y no contento con eso, ni se relaciona ni comunica con

nadie de la empresa. Hace y decide en función de lo que ve en su ordenador y así nos va.

Joseba.— De la innovación del producto te podría decir lo mismo. No es un tema que le interese. Añadiendo a todo esto que nuestra tasa de servicio se encuentra muy lejos de lo que se podría considerar como adecuado.

En este momento, Miren tomó la palabra. Isabel y ella eran las únicas personas del consejo que trabajaban en la organización y, por lo tanto, conocía de primera mano la situación.

Miren.— Yo no estoy de acuerdo con lo que estamos diciendo aquí. Él está haciendo el trabajo que nosotros le hemos encomendado. Nosotros como consejo de administración le pusimos una serie de objetivos, entre ellos el de aumentar los stocks, y los está cumpliendo.

A esta altura de la conversación, quería conocer cuál era el estilo de esta persona, por lo que me dispuse a preguntar.

Óscar.— Quería hacerte una pregunta, Miren. Isabel ha comentado que ni se comunica ni se relaciona con vosotros. ¿Eso es verdad? ¿Se junta contigo para ver la línea que vais a seguir en compras, por ejemplo?

Miren.— No se junta conmigo. En los últimos meses nos habremos reunido… una vez. Bueno, pero creo que tampoco es necesario que estemos todo el día de reuniones.

Óscar.— ¿Y no comparte contigo la cuenta de resultados o algún tipo de informe mensual? Me imagino que en el equipo de dirección analizaréis los resultados mensualmente.

Miren.— No, no vemos la cuenta de resultados en el equipo de dirección. Bueno, es que no existe tal equipo. Realmente, eso lo llevan entre Isabel y el gerente, que son los que entienden de esos temas.

Justo en el momento en el que terminaba de hablar Miren, Xabier, otro de los socios, tomó la palabra.

Xabier.— Yo estoy totalmente de acuerdo con lo que ha dicho Miren. Creo que está haciendo un buen trabajo, lo que pasa es que ha llegado la crisis y por eso los resultados se han resentido.

Koldo.— Bueno, después de escucharos, lo más evidente es que no tenéis muy claro si continuar o no con el gerente actual, y mucho menos aún la aplicación de nuestro estilo.

Isabel.— Ya, pero por lo que hemos leído y escuchado de vosotros, tenéis dos formas de liderar este cambio. Una, asumiendo vosotros la gerencia de la empresa... bueno, antes de que me digáis nada… la coordinación del proyecto, y otra acompañando a un coordinador que ya estuviera en la propia organización. Por lo tanto, aquí lo podéis hacer con el gerente actual.

Koldo.— Cada vez que vamos a un nuevo proyecto, suelo empezar diciendo lo mismo. La implantación del nuevo estilo de relaciones que proponemos es un acuerdo a tres bandas. Por una parte está la propiedad, que sois vosotros; por otra, las personas de la organización; y por último, nosotros, K2K. Por lo tanto, antes de empezar a decidir si el gerente actual se adapta o no a este estilo, que con todo lo que habéis comentado hasta el momento, tengo mis dudas, os voy a explicar de forma resumida en qué consiste el nuevo estilo de relaciones, para que podáis decidir si estáis de acuerdo o no con él, y a partir de ahí hablamos de los siguientes pasos que haya que dar.

Isabel.— Tranquilo, Koldo, nos hemos leído el libro de *Un nuevo estilo de relaciones* y ya conocemos vuestro planteamiento.

Koldo.— Mejor. De esta forma podremos aclarar todas las dudas que os hayan ido surgiendo.

»Entonces, ya sabréis que está basado en la transparencia,[1] por lo que toda la información relacionada con el proyecto sería comunicada y

---

[1] Transparencia

compartida con todas las personas, comenzando por la cuenta de resultados y el balance, y éste sería el camino para generar confianza.

»En la ética,[2] por lo tanto, ni cuentas B ni figuras similares. Ética con los clientes, con los proveedores y con la sociedad.

»En el trabajo en equipo. Sería una organización basada en equipos, en la que cada persona estaría integrada como mínimo en uno de ellos. Cada equipo deberá nombrar a su líder, así como fijar los objetivos y retos que se comprometen a alcanzar.[3] Por lo tanto, eliminaríamos los fichajes, las horas extraordinarias, así como los puestos de encargados, jefes y mandos intermedios, cuya única finalidad fuera la de controlar y mandar hacer a otros lo que ya saben hacer.[4] Esto no quiere decir que fuéramos a despedir a estas personas, sino que les propondríamos responsabilidades de un mayor valor añadido.

»Además, propondríamos repartir, entre todas las personas que componen el proyecto, el 30% del beneficio extra que se genere desde la fecha en que se inicia el cambio organizacional.[5]

»Añadir también que una de las primeras cosas que realizaríamos nada más comenzar sería el análisis de la estructura salarial, y si viéramos que no existiera equidad interna, plantearíamos una propuesta con el objeto de adecuarla.

»Aparte de todo esto, como ya nos habéis anticipado que algunos de vuestros hijos trabajan aquí, e incluso dos de vosotros, nos gustaría recalcar que para nosotros tienen la misma consideración que el resto de las personas y, por lo tanto, los mismos derechos y obligaciones. Por otra parte, y dicho con todo el cariño hacia vosotros, no permitiríamos ninguna injerencia del consejo en todo lo relativo a la gestión. El consejo de administración podría tomar dos tipos de decisiones, básicamente. El

---

[2] Ética

[3] Equipos autogestionados (caos organizado)

[4] No control

[5] Generosidad

primero sería aceptar o no las inversiones de cierta envergadura que se quieran acometer, las cuales estarán previstas en el plan de ideas y objetivos del año, y el segundo decidir cuándo K2K termina su colaboración. Los demás asuntos serán decididos y gestionados por el equipo de pilotaje y la asamblea liderados por K2K. Aclarar también que tendríamos una reunión mensual para informaros de cómo va el proyecto, para lo cual os facilitaríamos un informe muy detallado de todos los aspectos para conocer. No hace falta precisar que, si existiera alguna cuestión que así lo requiera, se podría convocar una reunión extraordinaria por cualquiera de las partes.

»Esto es lo que nosotros definimos como un proyecto basado en las personas.[6] Y todo esto, sin una orientación y unas estrategias claras y compartidas, se puede convertir en una declaración de buenas ideas.

»De esta posición de personas con un proyecto común pasamos a que el mismo debe estar claramente orientado el cliente,[7] a quien tenemos que ofrecer soluciones en innovación, calidad y servicio, de forma que esto nos permita alcanzar una eficiencia[8] sostenible. Cliente satisfecho, proyecto Urgola Hermanos satisfecho, futuro asegurado. Para esto, todas las personas tienen que sentirlo y lograrlo, compartiendo así el éxito.[9]

»Por supuesto, dentro de un entorno social que respetamos y ayudamos.

---

6 Proyecto basado en las personas

7 Orientación al cliente

8 Eficiencia

9 Proyecto común: éxito compartido



»Dejar claro esto nos puede evitar muchas futuras discusiones y malentendidos ¿Compartís y estáis de acuerdo con todas estas premisas?

Isabel.— Sí. Ya lo hemos hablado y estamos de acuerdo.

Miren.— No estoy de acuerdo. Y no soy la única. Creo que deberíamos dar una oportunidad al gerente actual. Además, a mí eso de la transparencia me da un poco de miedo. Si ahora todos los trabajadores conocen lo que hemos ganado en los últimos años… creo que esto podría tener consecuencias difíciles de controlar. Podrían pedir subidas de sueldo, por ejemplo.

Isabel.— Tal y como lo hemos hablado antes, yo me jubilo en unos meses y no veo preparado al gerente actual para seguir con esto. Por lo que creo que deberíamos cambiar.

Óscar.— Me gustaría haceros una pregunta. ¿Por qué habéis pensado en nosotros?

Isabel.— Personalmente, he seguido la trayectoria de Koldo desde que empezó en Irizar y creo que los resultados que ha conseguido son impresionantes.

Óscar.— Pero, realmente, ¿qué es lo que os gusta de nuestro estilo? ¿Los resultados que conseguimos o las ideas que hemos comentado? Porque, como os podréis imaginar, los resultados son sólo una consecuencia de dichas ideas.

Isabel.— Nos gusta todo, por supuesto. A nosotros también nos importan las personas y valoramos el trabajo en equipo.

Koldo.— Sinceramente, creo que con lo que hemos visto hoy, es mejor que no continuemos adelante. Propongo que lo habléis, discutáis todo lo que sea necesario y si después de ello queréis avanzar, volvamos a hablar. No obstante, mi consejo sería que si no estáis muy seguros de querer cambiar, continuéis con la gestión actual. Bastante complicado es implantar este nuevo estilo de relaciones cuando se está completamente convencido como para llevarlo a cabo con dudas.

»Por lo tanto, si os parece, podríamos dar por terminada esta primera toma de contacto. Isabel, no tengas inconveniente en llamarnos para cualquier duda.

A continuación, Isabel se ofreció a acompañarnos y, cuando estuvimos en el aparcamiento de la empresa, nos dijo:

Isabel.— No os preocupéis, que ya les convenceré. Como la mayoría de ellos no están en el día a día, no saben lo que está pasando. Pero a mí me da miedo lo que pueda ocurrir una vez que falte yo. Y una cosa tengo clara, yo me jubilo este año.

Koldo.— ¡Si nosotros no estamos preocupados! Pero me reafirmo en lo que he dicho antes: si no lo tenéis claro, es mejor que sigáis con el sistema que lleváis.

Isabel.— Ya hablaré yo con ellos y estamos en contacto. Gracias por todo.

Koldo.— Gracias a ti.

Óscar.— Un abrazo, Isabel.

Cuando miré el reloj, vi que eran las dos y había quedado en Grip-on Tools para echar una mano a Ainara con la reunión de compromiso.

Óscar.— Bueno, Koldo, me voy rápido que voy a llegar tarde. La verdad es que yo a esto no le veo mucho futuro. La mayoría están cómodos con un estilo individualista y jerarquizado. Realmente, no les interesa el estilo, sino el nombre de Koldo Saratxaga que está detrás y los resultados que te preceden.

Koldo.— Estoy de acuerdo contigo. Pero, como hablamos antes de entrar, si queremos cambiar las organizaciones, tenemos que empezar por la propiedad. Por lo que mientras lo veamos factible y ellos quieran, tenemos que intentarlo. Además, no podemos olvidar que de esta organización dependen 40 familias y sólo por eso merece la pena acometerlo. Estoy pensando también que si nos vuelven a llamar, lo que les voy a proponer es que, antes de reunirnos de nuevo, vayan a visitar algunos de los proyectos en los que estamos. Que hablen con las personas y la propiedad para que vean en la práctica lo que estamos proponiendo ya que creo no lo tienen muy claro. Bueno, estamos en contacto y si tengo noticias, te llamo.

Óscar.— Vale. A ver si te llamo a la noche y te cuento cómo voy con el otro proyecto, y compartimos pareceres porque al final hoy no nos ha dado tiempo a nada. Venga, *ondo pasa*.

Koldo.— *Agur*, figura, y cuidado con el coche, que te conozco.

Había transcurrido mes y medio desde la reunión que tuvimos con Urgola Hermanos. Durante este tiempo, había estado muy ocupado con los demás proyectos, por lo que no había pensado mucho en cómo estaría evolucionando esta posible colaboración, hasta que recibí un correo de Koldo. En él me decía que Isabel se había vuelto a poner en contacto con él y le había manifestado el interés del consejo en visitar alguno de los proyectos liderados por K2K. Al mismo tiempo, Koldo me indicaba que me encargara de organizarlo y me proponía a Lancor como el proyecto más indicado para la visita.

Después de leer el correo, me puse en contacto con mi compañero Jabi, coordinador de Lancor, y preparamos conjuntamente la visita. Decidimos que primero se reunieran con los miembros del consejo de administración y, a continuación, durante el recorrido por las instalaciones, con personas representativas de los diferentes equipos. Buscábamos que en todo momento pudieran relacionarse directamente con las personas del proyecto, sin nuestra presencia o la de cualquier otro intermediario que pudiera entorpecer la libertad para preguntar y expresar todas aquellas inquietudes que albergaran.

Una vez finalizada la visita, tal y como habíamos acordado, Jabi me llamó para transmitirme cómo se había desarrollado. Su valoración de las personas que habían participado era positiva y me subrayó sobre todo el interés y la curiosidad que mostraron continuamente. Por lo tanto, no me pilló por sorpresa la llamada de Koldo para convocarme a una segunda reunión con Isabel y sus hermanos.

En esta ocasión, la reunión la celebrábamos en nuestras oficinas de Bilbao. Estacioné el coche en el parking del Ensanche y conseguí llegar al lugar del encuentro con el tiempo suficiente para acondicionar la sala y enviar algunos correos que tenía pendientes. Justo en el momento en el que recibía la confirmación del último envío, sonó el timbre del portal. Eran nuestros invitados con Koldo, que habían coincidido en la calle y llegaban todos juntos. Tras unos momentos de cortesía, que dedicamos a saludarnos y a criticar el tráfico y todas las obras de la ciudad, comenzamos la reunión:

Óscar.— ¿Qué tal la visita a Lancor? ¿Era como os lo imaginabais?

Isabel.— Es lo que veníamos hablando con Koldo. No tiene nada que ver con lo que habíamos conocido hasta la fecha. Es como si no hubiera obreros. Cada uno sabe lo que tiene que hacer y es responsable de su ejecución. Como bien decíais, no hacen falta ni encargados ni fichar.[10]

[10] Libertad y responsabilidad

Koldo.— Es que no hay obreros. Lo que hay son personas, que cumplen con sus compromisos.

Joseba.— Yo estoy muy preocupado con algunas de las cosas que observé. Porque todos conocemos a los operarios. Vamos, que si no estás encima de ellos, se despistan y no hacen nada. Además, había momentos en que las máquinas no producían porque los operarios estaban reunidos. ¡Con los salarios que tenemos aquí en Euskadi!

Miren.— La cuenta de resultados era conocida por todos. Incluso el margen bruto de cada uno de los productos que estaban produciendo.[11] ¡Qué riesgo si esa información llega a manos de los clientes o competidores!

Koldo.— De vuestros comentarios deduzco que sois conscientes de que esto que estamos proponiendo no es más de lo mismo. Ante todo, somos coherentes. Si decimos que confiamos en las personas, no podemos luego establecer procedimientos, ni crear estructuras con el único objetivo de controlar lo que hacen. Ni ocultarles información. Y eso que a ti, Joseba, te parecía un caos, pues sí, es un caos, pero un caos organizado. Cada equipo sabe lo que se tiene que producir durante la semana y ésta no termina hasta que no se cumple lo acordado.[12] Y esas reuniones que tanto despilfarro te parecieron son totalmente necesarias para ir solucionando las incidencias que van surgiendo, para conocer las necesidades de los clientes y asumir los compromisos que correspondan.[13] Lo que vosotros llamáis control es sólo una ilusión. Porque, realmente, lo único que sois capaces de controlar es que tengan una presencia física de ocho horas. No se puede controlar que aporten todo lo que saben, eso sólo lo hacen si quieren. Crean si creen.[14]

---

[11] Conceptos económicos compartidos

[12] Equipos autogestionados (caos organizado)

[13] Comunicación

[14] No control

Miren.— Lo que no se puede negar es que funciona. Estuvimos viendo los resultados y nos quedamos helados. Menuda progresión.

Isabel.— Tal y como nos recomendaste, hemos estado hablando y hemos decidido por mayoría acometer el cambio.

Miren.— Yo en particular no estoy de acuerdo, tal y como lo he manifestado reiteradamente. Pero respeto la mayoría.

Joseba.— A mí, como he dicho antes, me preocupa ese descontrol. Pero analizando los resultados… creo que merece la pena. Aunque sigo pensando que donde hay que insistir es en el producto.

Los demás hermanos dijeron que confiaban en Isabel y que si ella lo creía conveniente, pues que adelante.

Koldo.— Hace unos días, le envié a Isabel una propuesta de colaboración. Para nosotros es una mera formalidad, ya que lo importante es que estemos de acuerdo en las ideas. No obstante, es conveniente tener un documento donde se recoja todo esto que hemos estado comentado, para evitar malos entendidos en un futuro. Si habéis tenido la oportunidad de leerlo, aunque fijamos un periodo de duración de entre 2 y 3 años para completar este cambio, en cualquier momento, cualquiera de las partes pueden poner fin a esta relación sin que ello lleve aparejada ninguna indemnización, ni nada que se le asemeje. Lo que quiero decir es que lo importante es que estemos a gusto ambas partes y si no es así, mejor dejarlo y tan amigos.

»Hemos recogido en el documento aquello que estuvimos hablando en la primera reunión y me gustaría que lo repasáramos en este momento en que estamos todos. Me refiero concretamente a lo siguiente:

> "Dada la composición de un Consejo de Administración formado por cinco miembros con un claro componente familiar, una organización, Urgola Hermanos, con una larga trayectoria, fundada en 1968, con una fuerte implicación de miembros de las diferentes familias en la actividad diaria y en base al vigente Protocolo Familiar, proponemos de común acuerdo los siguientes considerandos:

a) Todos los miembros del Consejo de Administración, actuales y futuros, se comprometen a no interferir en la gestión diaria de la actividad, ni de forma directa ni indirecta, excepto los que formen parte de las personas trabajadoras activas.

b) Todos los miembros del Consejo de Administración, actuales y futuros, se comprometen a no interferir en nada que tenga que ver con miembros de sus familias que trabajan en Urgola Hermanos en lo referente a sus responsabilidades, percepciones económicas, relaciones internas o externas, etc., dando por entendido que serán y tendrán, a todos los efectos, los mismos derechos y obligaciones que el resto de las personas."

Isabel.— Lo hemos hablado y estoy totalmente de acuerdo. Además, lo que yo quiero hacer es jubilarme y olvidarme de esta lucha diaria.

Koldo.— Me gustaría proponer un cambio al documento original. En la parte donde recoge que se repartirá entre todas las personas un 30% de los beneficios respecto a los del año anterior, creo que deberíamos modificarlo. Como habéis comentado en más de una ocasión, el año pasado fue el mejor ejercicio en la historia de Urgola Hermanos. Partiendo de esa premisa, y sabiendo que estos resultados van a tardar en repetirse, por la situación económica que atravesamos, propongo que sea un 25% en vez de un 30%, pero que el punto de partida no sea el resultado del año pasado, sino la media de los últimos tres años. Porque si no, el reparto no se va a producir en mucho tiempo, si es que se produce.[15]

Miren.— No estoy de acuerdo, porque al final vamos a repartir unos beneficios cuando realmente hemos empeorado respecto al año pasado.

Koldo.— ¿No creeréis que, con el panorama económico-financiero actual, vamos a volver a los beneficios del año anterior, no? Ahora la pelea no es si voy a ganar más que el año pasado, sino si voy a poder salir de esta crisis. Y para ello, necesitamos que todas las personas que componen Urgola Hermanos aporten todo lo que tienen dentro y actúen como un único equipo. Y si queremos ser coherentes, no les podemos

[15] Generosidad

pedir esto diciéndoles que a partir de ahora se va a repartir un 30% del resultado que aportemos a más, cuando sabemos de partida que nunca, o hasta dentro de muchos años, va a ser posible aumentar los resultados del año anterior, año atípico en vuestra trayectoria.

Miren.— Si os parece, lo leemos con más detenimiento y os enviamos por correo nuestras propuestas.

Koldo.— ¿Tenéis alguna duda en lo que al documento se refiere? Como ya he dicho antes, lo importante son las ideas. Si estamos de acuerdo en lo básico, lo demás no tiene importancia.

Isabel.— Creo que no hay dudas. Os podemos enviar a lo largo de esta semana nuestras propuestas y así vamos avanzando.

Óscar.— Pues así quedamos. A ver si podemos llegar a casa a una hora razonable, porque a algunos todavía nos queda una hora de viaje.

Nos despedimos mientras salíamos juntos de la oficina. Por esta razón, aproveché el trayecto de coche hasta mi casa para llamar a Koldo y comentar la reunión que acabábamos de mantener.

Koldo.— *Aupa* Óscar, acababa de coger el teléfono para llamarte. ¿Qué te ha parecido la reunión?

Óscar.— Lo que hablamos tras el primer contacto que tuvimos con ellos. Que realmente lo que les motiva a cambiar son los resultados más que las ideas de nuestro estilo. Y que dentro de los socios, la voz cantante la llevan los dos socios fundadores, Isabel y Joseba, y los demás se dejan guiar, excepto Miren que, debido a su formación y experiencia, es la única que les planta cara. Pero no veo que a ninguno de ellos les brillen los ojos cuando hablan de libertad, compromiso, confianza en las personas… Espero que nos dejen hacer y, poco a poco, se vayan convenciendo.

Koldo.— Comparto todo lo que dices. Debemos tener en cuenta que son muchos años funcionando de la misma manera y con muy buenos resultados, así que les va a costar cambiar ahora de la noche a la mañana. Nosotros lo que hemos de hacer es dejar bien claro cuál es

nuestro estilo de relación. Y si lo comprenden y aceptan, no permitir el enfoque a valorarlo continuamente, sino, poco a poco, ir cultivando una educación en este cambio. Cuanto más difícil es el reto, más gratificante el logro.

Óscar.— Cuando nos llegue su propuesta de colaboración, lo comentamos. Bueno, pues que pases un buen fin de semana y descansa un poco.

Koldo.— Lo mismo te digo. *Agur*.

Las siguientes semanas fueron un trasiego de correos entre la propiedad de Urgola Hermanos y nosotros. La mayoría de las modificaciones que proponían no tenían importancia ya que se ceñían a meros detalles, pero había otras que chocaban frontalmente con las ideas de nuestro estilo. Por lo tanto, no tuvimos más remedio que tomar una decisión tajante, y les enviamos el siguiente correo:

> «*Gabon* Isabel: Después de leer estas últimas modificaciones, creo que existen muchas dudas por parte de las personas del consejo y muy poco realismo sobre la situación del mundo actual. En este último borrador se piden garantías de éxito o de mínimas perdidas. Creo que debéis buscar quien os lo firme, ya que nosotros no lo vamos a hacer. Al mismo tiempo, no veo la generosidad suficiente, ni la credibilidad en las personas en cuanto a que se deje gestionar con absoluta confianza.
>
> Sin confianza no hay futuro.
>
> Vuestra es la decisión, pero no podemos ni debemos admitir estos cambios.
>
> Un abrazo,
>
> K2K»

A los pocos días, recibimos una llamada de teléfono diciendo que aceptaban todas y cada una de las condiciones que habíamos indicado y proponían una fecha para proceder a la firma del acuerdo. Éste fue firmado por todos los hermanos excepto por Miren, que alegó que no lo hacía porque no estaba de acuerdo con el mismo aunque aceptaba la decisión adoptada por la mayoría. No era la mejor manera

de empezar, con este desacuerdo del único miembro del consejo que trabajaría de forma directa en el proyecto, una vez se hubiera jubilado Isabel, en unos meses. Sabíamos que no iba a ser fácil, pero nos atraen los retos.

Durante la firma nos informaron de que habían decidido rescindir el contrato del gerente, así como de cinco personas más. Les dijimos que tomaran las decisiones que consideraran oportunas, pero que una vez que empezáramos con el proyecto, no se iba a despedir a nadie por cuestiones relacionados con la bajada de actividad. Allí mismo acordamos la fecha para hacer la propuesta a las demás personas y nos emplazamos en 15 días para proceder con el siguiente paso: la asamblea con todas las personas.

Capítulo 2

Acuerdo con las personas del proyecto. La asamblea

—

Había llegado el día fijado para la presentación del nuevo estilo de relaciones a todas las personas de la organización. Isabel se había encargado personalmente de que todo estuviera a punto para este momento. Tal y como habíamos solicitado, la sala escogida disponía de proyector y pizarra, así como del espacio y las sillas suficientes para garantizar la comodidad de los asistentes durante las tres horas que habíamos estimado durase la reunión. En representación de K2K, asistimos Koldo y yo.

Después de esperar los 10 minutos de rigor a los rezagados, Isabel tomó la palabra. Durante el cuarto de hora que duró su exposición, realizó un análisis pormenorizado de la dilatada trayectoria de Koldo a nivel individual y de la reciente historia de K2K. Recalcó el acuerdo que había adoptado el consejo de administración hacía 15 días y finalizó con la declaración de toda su confianza en nosotros para coordinar el proyecto que estaba a punto de nacer. Y sin más dilación, cedió la palabra a Koldo.

Koldo.— *Egunon danori*. La verdad es que es un placer estar hoy con todos vosotros y vosotras compartiendo las ideas de nuestro estilo de relaciones. Como bien ha dicho Isabel, hace unos días estuvimos exponiendo al consejo los conceptos base del mismo. Tras un largo proceso de debate y su correspondiente votación, el consejo decidió contratarnos para que implantásemos nuestro estilo en Urgola Hermanos. No obstante, para nosotros es necesario un acuerdo a tres bandas para que este proyecto vea la luz. Por un lado, está la propiedad,

que, como ya os he comentado, ha dado su conformidad. Por otro lado, estáis vosotros y vosotras, que hoy, tras la presentación que vamos a realizar de nuestro estilo, deberéis votar si queréis o no llevarlo a cabo. Y por último, estamos nosotros, K2K, que, en función del resultado de la votación y de las sensaciones que percibamos hoy, decidiremos si aceptamos o no este reto. Por lo tanto, es muy importante que escuchéis con atención y preguntéis con total confianza las dudas que os puedan surgir, y que tengáis presente, a la hora de decidir el voto, que vuestro futuro depende de la opción que elijáis.[16] Por lo que, si no hay preguntas, voy a comenzar con la exposición.

Redujimos las luces y proyectamos sobre la pantalla este gráfico de las ideas y los valores que conforman el nuevo estilo de relaciones.



Fuimos describiendo lo que significaba para nosotros cada una de las ideas aquí expresadas, a la vez que añadíamos ejemplos prácticos

[16] Libertad y responsabilidad

de su aplicación y funcionamiento, con el fin de facilitar la comprensión de las mismas. Para la práctica totalidad de los allí asistentes, era la primera ocasión en que se les reunía con el objeto de decidir la forma como se iba a gestionar la empresa. Por lo tanto, no era de extrañar que, mientras les hablábamos, se limitaran a escuchar atentamente, con una mezcla de incredulidad y asombro, todo lo que les estábamos contando. No obstante, una vez finalizada la exposición, se animaron con las preguntas:

Pregunta.— Estoy totalmente de acuerdo con lo que nos habéis contado aquí. Pero me parece demasiado bonito para ser verdad. ¿Dónde está el truco? Porque aquí debe de haber gato encerrado.

Koldo.— Ésta es una pregunta que nos la suelen hacer en todas la presentaciones que realizamos. La verdad es que sólo hay esto y nada más que esto. Todo lo que aquí hemos contado lo hemos puesto en práctica, y con unos resultados espectaculares, en más de 20 organizaciones a lo largo de 4 continentes. Y antes de que me lo preguntéis, deciros también que con una gran variedad entre dichas organizaciones en cuanto a tamaños, sectores y formas jurídicas. No estamos hablando ni de teorías ni de divagaciones filosóficas, sino de hechos reales, que se pueden comprobar con una simple llamada o visita. Lo que solemos hacer habitualmente es invitar a todas las personas de la organización a visitar algunos de nuestros proyectos, como paso previo a la celebración de esta asamblea. En este caso no se realizó así, ya que el consejo no lo consideró oportuno, lo cual entendemos es un error.

P.— Hola, Koldo, me parece de sentido común todo lo que habéis comentado. Pero ¿dónde está la novedad? Porque todos hablan de trabajo en equipo, que las personas son lo más importante… Vamos, que es lo que podemos leer todos los días en los libros de gestión y en la prensa económica.

Koldo.— ¿Cuantos consultores, gerentes y ejecutivos conocéis que pregunten a todas las personas si aceptan aplicar un cambio organizacional antes de ponerlo en marcha? ¿Y que propongan repartir

un 25% de la mejora del resultado obtenido? Nosotros somos coherentes con lo que decimos. Ahí radica la novedad de nuestro planteamiento. Os voy a poner un ejemplo, a raíz de la crisis en la que actualmente nos encontramos. Si leemos la misión de cualquiera de las organizaciones que conocéis, nos encontraremos algo similar a que las personas son el activo más importante que tienen. Y luego, ante la más mínima bajada de actividad, deciden o no renovarles su contrato de trabajo o simplemente despedirlas. En nuestro caso, si no tenemos trabajo suficiente, utilizamos la creatividad para continuar todos, pero en ningún caso se prescinde de nadie por esta causa.

P.— ¿Y esto lo ha aprobado la propiedad? Y, ¿cuánto tiempo vais a estar? Cuando os vayáis, ¿qué va a pasar?

Koldo.— Intentaré contestarte por orden a cada una de tus preguntas. Tal y como os he comentado anteriormente, la propiedad no sólo lo ha aprobado, sino que lo tiene firmado en estos términos en un contrato que hemos acordado. En este acuerdo, se establece que nuestra colaboración está prevista para un periodo de tres años. Durante más o menos el primer año, Óscar liderará este cambio. A partir del segundo, comenzaremos a buscar al coordinador que le sustituya, para que puedan coincidir por lo menos año y medio los dos juntos. De esta forma, cuando expire el plazo acordado, la continuidad del proyecto estará garantizada

P.— ¿Podríais concretar un poco más en qué va a consistir? ¿Cómo van a ser los equipos?, ¿cómo nos vamos a organizar? Es que todo lo que nos habéis contado es muy general y poco concreto.

Koldo.— Lo importante es que estemos de acuerdo en las ideas. Nosotros no disponemos de una receta que aplicamos de igual manera en todos los proyectos. Cada organización tiene unas características y necesidades que la hacen única. Piensa en este ejemplo: si estamos con los amigos organizando un viaje, lo primero que haremos es decidir el qué (destino), luego el cuándo (la fecha), para terminar decidiendo entre todos el cómo. Piensa que nosotros, por costumbre, no sabemos nada de

los proyectos en los que vamos a colaborar. Sólo queremos un acuerdo de ideas entre los participantes: propiedad, personas y nosotros.

P.— ¿Cuáles serían los siguientes pasos?

Óscar.— Lo primero sería conocer la organización. Para ello, nos iríamos reuniendo con todos vosotros, individualmente o en grupos. A partir de ahí empezaríamos a diseñar el cómo. Y en el plazo de unas seis semanas convocaríamos una segunda asamblea para presentaros la nueva organización. Una vez aprobada, comenzaríamos su implantación.

P.— Habéis comentado que no hay jefes ni encargados. ¿Qué pasa entonces con los encargados? ¿Les despedís?

Koldo.— Lo único que desaparece es la tarea de controlar.[17] Nosotros contamos con todas las personas, lo que hacemos es proponerles otros retos donde aporten más valor para el proyecto, sobre la base de su experiencia acumulada.[18]

P.— Y entonces, ¿quién va hacer sus funciones?, ¿quién se va a encargar de seguir los pedidos para que todo llegue a tiempo?

Óscar.— Como hemos expuesto, cada equipo asume unos compromisos. Será el propio equipo el que se encargue de cumplir aquello a lo que previamente se ha comprometido. Volviendo al ejemplo de los amigos, si estamos organizando el viaje y quedamos en que dos de nosotros se encargan de reservar el hotel y otros dos de la comida y el coche, no hace falta que nadie esté controlando que lo llevamos a cabo. Si en nuestra vida familiar y social funcionamos de esta forma, ¿por qué os parece tan difícil aplicarlo a la faceta laboral y profesional? Sabéis perfectamente lo que hay que hacer, lo que ocurre es que estáis

---

17 No control

18 Ofrecer oportunidades

acostumbrados a que alguien, que cobra por ello, os lo recuerde todos los días.[19]

P.— Habéis comentado que una de las primeras cosas que hacéis es analizar la estructura salarial existente y, en función de la equidad interna de la misma, proponéis un nuevo planteamiento de los niveles salariales. ¿En cuántos niveles estáis pensando?, ¿se puede dar el caso de que a alguien se le reduzca el salario?

Koldo.— Como ya os he comentado antes, no tenemos ninguna fórmula preestablecida. Tened en cuenta que no conocemos absolutamente nada de vuestra organización. Sólo sabemos que os dedicáis a las herramientas de mano y que esto es una empresa familiar. Desconocemos los resultados, balances, salarios, etc. Según vayamos conociendo la organización, y tras analizar la información necesaria, comenzaremos a definir esta cuestión. Lo único que os podemos asegurar ahora es que estará presidido por los principios de equidad, generosidad y transparencia expuestos hace unos minutos.[20] Y respecto a la segunda pregunta, transmitiros que no vamos a bajar ningún salario. Entendemos que son derechos adquiridos y que, como tales, así deben mantenerse.

P.— Por lo que he podido entender, se van a quitar las horas extras. Por lo tanto, si todo va a girar en torno al cliente como habéis comentado, ¿al final no nos encontraremos que tenemos que trabajar más horas, pero sin cobrarlas?

Óscar.— Lo que nosotros hacemos es hablar con los equipos y de acuerdo con ellos cerrar un compromiso de producción. Por ejemplo, nos juntamos con el equipo A y tras analizar los productos que elaboran, les preguntamos el tiempo que necesitan para producir cada uno de ellos. Si son muchos, solemos seleccionar un modelo de referencia por tipología de producto. Una vez definidos, comenzamos a planificar con estos criterios. No obstante, realizamos una reunión semanal donde se

---

19 Equipos autogestionados

20 Transparencia, confianza y generosidad

presenta al equipo una propuesta de producción. Y el propio equipo, tras analizarla, la acepta sin más o propone alguna modificación. Una vez adquirido este compromiso, tienen toda la semana para llevarlo a cabo. Unas semanas trabajarán 42 horas, otras 40 y algunas 38. Por lo que, al final del año, se trabajarán más o menos las horas de calendario.[21] Y aunque sólo has mencionado las horas extra, también se suprimen todas las demás retribuciones variables que pudieran existir. Para eso ya tenemos el 25% del reparto del resultado del proyecto.

P.— Entonces… esto puede ser una ruina. Cada equipo se compromete a lo mínimo para cumplir siempre y trabajar poco. Como consecuencia, nosotros no podremos vender nada porque seremos muy caros o nuestros márgenes serán insuficientes.

Koldo.— Ni mucho menos. De ruina nada, porque como ya os he comentado los resultados nos avalan. No sólo asume compromisos el personal directo, sino todas las personas del proyecto. Con los compromisos que va adquiriendo cada equipo confeccionamos el plan de ideas y objetivos para el siguiente año (PIO). Y este plan se aprueba en asamblea. Si ganamos o no el partido, va a depender de los compromisos que estemos dispuestos a asumir. La dinámica sería la siguiente: el equipo A decide que sólo se compromete a realizar 50 herramientas a la semana. El equipo de relación con los proveedores (RP) se compromete a mejorar el precio de compra de los materiales en un 1%. El equipo de satisfacción del cliente (ESC), que es responsable entre otras muchas cosas de traer los pedidos, analiza los compromisos de los equipos A y RP, y entiende que con esos costes estamos fuera de mercado, por lo que sólo se compromete a captar 100.000 € al mes. Y con esos datos, proyectamos el resultado del año y vemos qué sale. La pregunta sería, ¿asumimos presentar a la propiedad unas pérdidas de 500.000 € el año que viene o le damos unas vueltas más a ver qué podemos hacer? Todos somos lo suficientemente inteligentes para saber

[21] Equipos autogestionados (caos organizado)

que una actividad que no es rentable no tiene futuro. Y difícilmente vamos a repartir beneficios si no hay.[22]

»Por otro lado, seríais los únicos que se ponen de acuerdo para engañar. La mayoría de las personas son honradas y buenas profesionales. Ahora existiría la posibilidad de saber cómo van las cosas y tener el orgullo de mejorarlas. En la práctica así sucede.[23]

P.— ¿Tenéis experiencia en este sector? Aquí, por la complejidad de nuestro producto, no va a ser tan fácil aplicar este estilo.

Koldo.— Ya pensaba que no nos lo ibais a preguntar. Es una de las inquietudes que se repiten en todas las asambleas. Ni lo conocemos ni queremos conocerlo. Actualmente, estamos en 20 proyectos y son todos diferentes. Unos son sociedad limitada, otros son cooperativas y así hasta completar la amalgama de formas jurídicas existentes. En cuanto a sectores, lo mismo. Estamos en el mundo de las válvulas, motores de ascensores, máquinas-herramienta, etc. Lo que nos importa es que haya personas. Somos expertos en emocionaros y crear el contexto adecuado para que aportéis todo vuestro potencial al servicio de los retos que definamos.[24] Del sector y del producto ya sabéis vosotros suficiente, que lleváis en él muchos años.

P.— ¿Qué resultado tiene que salir en la votación para que aceptéis?

Koldo.— Ya os he comentado que depende en cada caso concreto. El ambiente que se respire en la asamblea es muy importante. Aunque como os imaginaréis, con un 51% no es suficiente.

»¿Tenéis alguna pregunta más? Si os parece, vamos a proceder a la votación.[25] Para ello vamos a utilizar las papeletas que os estamos repartiendo. Tenéis que poner «SÍ», si estáis de acuerdo con el

[22] Libertad con responsabilidad. Proyecto compartido

[23] Confianza

[24] Ofrecer oportunidades. Innovación permanente

[25] Poder compartido

planteamiento, y «NO» si no lo estáis. Una vez cumplimentado, depositadlo por favor en esta caja de cartón, que hará las funciones de urna.

Para el recuento de los votos, fueron elegidas dos personas al azar que se encargaron de contabilizarlos y revisar que no se había quedado nadie sin votar. Una vez terminado el escrutinio, nos reunimos Koldo y yo para analizarlo y decidir si aceptábamos o no este proyecto. Una vez tomada la decisión, Koldo se dirigió a los asistentes:

K.— El resultado de la votación ha sido el siguiente:

»Sí 32 votos

»No 1 voto

»Blanco 1 voto

»Con esta amplia mayoría, y tal y como ha discurrido la asamblea, nuestra decisión es clara. Queremos colaborar con vosotros para poner en marcha el nuevo estilo de relaciones en Urgola Hermanos. Óscar será la persona encargada de liderar este proyecto, para lo cual contará con la inestimable colaboración del resto del equipo de K2K. Si no tenéis nada más que comentar, me gustaría agradeceros el interés prestado y emplazaros para el próximo lunes, que es el día que hemos acordado para comenzar con las reuniones. Muchas gracias por todo y hasta dentro de unos días.

Poco a poco las personas fueron desalojando la sala, no sin dejar de mostrarnos su alegría e ilusión con la nueva etapa que estaba a punto de comenzar. Antes de abandonar las instalaciones, Isabel nos estuvo mostrando la planta y explicando todo el proceso de fabricación. Durante esta visita, nos expresó su satisfacción con el desarrollo de la asamblea y se ofreció a colaborar en todo lo que fuera necesario. Le agradecimos su ofrecimiento y nos despedimos hasta el siguiente día.

CAPÍTULO 3

Conociendo la organización

—

Como todos los domingos por la noche, preparé la agenda de la siguiente semana y la envié a los demás compañeros de K2K:

> «Buenas noches, os envío mi agenda para la semana que viene, que sabéis la pasaré entera en Urgola Hermanos:
>
> - Reunión con todas las personas para ir conociendo la organización (lunes- miércoles).
>
> - Análisis de la equidad salarial y de todo lo que implica cliente-producto.
>
> - Confección de la cuenta resultados de 2008 según el formato de K2K.
>
> - Nueva distribución de oficinas.
>
> Que tengáis una buena semana.»

De la lectura de los otros planes del equipo, deduje que la semana se presentaba muy emocionante. Me hubiera gustado participar en algunas de las reuniones planificadas, pero el lanzamiento del nuevo proyecto me lo impedía. Por el contrario, Koldo había decidido acompañarme los dos primeros días de la semana.

Tras contestar los correos recibidos y leer los últimos acontecimientos en la versión digital de la prensa, cerré el ordenador y me retiré a descansar. El lunes se presentaba intenso y necesitaba estar preparado.

A las ocho de mañana, una hora antes de lo acordado, llegué a las instalaciones de Urgola Hermanos. Antes de comenzar con las reuniones, debía elegir la ubicación que iba a ocupar mientras

definíamos una nueva distribución de las oficinas, más acorde con nuestro planteamiento. Durante la visita a la planta que realizamos la semana anterior, tuve la oportunidad de observar que las personas indirectas estaban situadas a lo largo de las instalaciones. El personal de administración, el comercial y la gerencia, en la segunda planta, cada uno de ellos en su correspondiente despacho. Junto al área de producción, se encontraban los departamentos de compras, calidad y producción, que compartían un mismo espacio sin paredes que los separaran. Y por último, el departamento de diseño e innovación estaba situado en el extremo opuesto de la planta, en un segundo piso y con un acceso muy complicado al mismo. Era difícil imaginar que, con este tipo de distribución, la comunicación y las relaciones entre las distintas áreas fueran habituales y fluidas. Más bien diría lo contrario, que el aislamiento departamental sería toda una realidad. La nota positiva era la existencia de tres salas de reuniones perfectamente equipadas y muy próximas al área de producción. Tras analizar las diferentes posibilidades, y teniendo en cuenta que mi labor fundamental como coordinador del proyecto era la asistencia a las diferentes reuniones de los equipos, decidí ocupar una de estas salas.

Estaba terminando de acomodarme, cuando entraba Koldo.

Koldo.— *Egunon*, ¿qué?, ¿ya estás asentado?

Óscar.— Sí, me pillas justo terminando de hacerlo. No hay muchas alternativas si buscamos estar cerca de la gente y facilidades para reunirnos con varias personas a la vez.

Koldo.— Para estas primeras semanas es suficiente. Luego ya veremos la manera de estar todos juntos. Entonces, ¿por dónde empezamos?

Óscar.— Me gustaría estar con Isabel y explicarle nuestro formato de cuenta de resultados y la información salarial que necesitamos. De esta forma, lo pueden ir preparando durante estos días y quedaremos para analizarlo entre el jueves y viernes. Una vez realizado esto, tenía pensado comenzar las reuniones con las personas.

Koldo.— Me parece bien. No perdamos más tiempo entonces.

Nos dirigimos al despacho de Isabel y le fuimos explicando nuestro plan para la semana y la información que debían facilitarnos. Tal y como nos comentó, eran conceptos utilizados habitualmente en el departamento, por lo que no tendrían problemas en prepararla. La impresión sobre el grado de información que tenían fue positiva.

De acuerdo con el plan previsto, convocamos a cinco personas de producción y así comenzar con las reuniones establecidas.[26] Tras acomodarnos en la sala y realizar la ronda de presentaciones para ir conociéndonos, Koldo tomó la palabra.

Koldo.— Tal y como explicamos en la asamblea, el objetivo de estas reuniones es ir conociendo la organización, comenzando por las personas, que sois lo más importante. Por lo que, si os parece, contadnos vuestro día a día.

Imanol.— Antes de comenzar a explicaros nuestras penurias, me gustaría decir que me parece increíble que estéis aquí. Todavía recuerdo que, hace unos años, leí en el periódico una entrevista sobre cómo entendías las relaciones laborales. El titular decía: «En las empresas actuales, sobran el 60% de los mandos intermedios». La recorté y la pegué junto a las taquillas. Estuvimos comentando entre todos que un estilo como el que tú predicabas nunca se podría aplicar aquí. Y mira tú por dónde…

Koldo.— No sabes la ilusión que me hace lo que comentas. Así funcionan las cosas. A los dueños les cuesta enterarse de lo que hay por el mundo y los llamados obreros están suspirando por los cambios. Esperemos que muy pronto seáis vosotros mismos los que lo expliquéis a otras organizaciones que estén interesadas en hacer el cambio.

Imanol.— En eso confío aunque creo que será difícil. Llevo 30 años trabajando aquí y conozco muy bien a los dueños. Y o mucho me equivoco o no os van a dejar aplicarlo. Nos dicen que aquí todos somos

---

26 Un proyecto basado en las personas

iguales, pero hay unos más iguales que otros. Me estoy refiriendo a la familia.

Óscar.— Ya comentamos que es algo que hemos compartido con la propiedad y conocen nuestras condiciones. Una de ellas es que no hay diferencias entre unas personas y las otras, y que la gestión es responsabilidad única y exclusiva de K2K y de las personas en activo.

Imanol.— Bueno, lo iremos viendo. Hemos visto pasar a muchos gerentes con muy buenas intenciones. Es que estamos hablando de empezar a funcionar de forma totalmente diferente a lo vivido hasta la fecha. Nunca se nos ha informado de cómo iba la empresa. Éste era un tema tabú. Sólo se nos hacía alguna mención cuando nos tocaba negociar el convenio. Era entonces cuando Isabel nos decía que la cosa estaba muy mal, que los costes estaban subiendo y que no podían hacer muchos esfuerzos. Nosotros, para tener una orientación, apuntábamos cada herramienta que producíamos y luego hacíamos una previsión de lo que se podría estar ganando. Y en función de eso, formulábamos los planteamientos.

Koldo.— En adelante no tendréis que gastar más energías en esa actividad. Todos los meses, os informaremos detalladamente de la marcha del proyecto y todos los días y semanas compartiremos información de interés.

Imanol.— Cuando lo vea, lo creeré. Volviendo a la pregunta inicial, os vamos a contar qué hacemos y cómo estamos organizados.

»En Urgola Hermanos tenemos dos líneas de producción. La del producto propio, que es donde nosotros estamos, y la línea de la marca blanca. La primera abarca una amplia gama de producto, muy diversificado y principalmente se trabaja contra stock. La segunda produce un número reducido de artículos y, debido al escaso periodo de maduración, normalmente contra pedido.

Óscar.— ¿Por qué trabajáis contra stock?

Jesús.— Piensa que, salvo lo eléctrico, el resto de las piezas las elaboramos internamente. La línea está dividida en dos partes. Por un lado, nosotros, que nos encargamos de mecanizar cada una de las piezas y, por otro, el proceso de terminación que consiste en el ensamblaje, la pintura y la prueba. Si queremos maximizar las máquinas, no podemos producir lotes unitarios. Esto sería una locura. Estaríamos más tiempo cambiando de utillaje a la máquina que produciendo. Ten en cuenta que en mecanizar un eje se tarda unos 10 minutos, mientras que en preparar la máquina de 30 a 40. Por lo que una vez que se prepara la máquina, es conveniente producir un lote mínimo de piezas. Por esta razón, nosotros lo que hacemos es abastecer a un almacén intermedio y lo vamos reponiendo según se van reduciendo los stocks.

Imanol.— Además, los clientes a los que van destinados estos productos son principalmente las ferreterías y las tiendas especializadas. Esto quiere decir que tanto las cantidades como los plazos suelen ser muy pequeños. Por lo que o tenemos determinado stock o no cumplimos con sus requerimientos. La línea de marca blanca es diferente, porque todo el piecerío es adquirido del exterior, ni tenemos la maquinaria necesaria ni somos especialistas, y como los clientes son grandes empresas y trabajan con plazos muy amplios, se comienza a producir según van llegando los pedidos.

Koldo.— Muy bien, lo hemos entendido perfectamente. Y ahora decidnos: desde vuestra experiencia, ¿cuáles creéis que son vuestros puntos fuertes?, ¿en qué creéis que sois realmente buenos?

Imanol.— ¡La calidad del producto! Sin lugar a dudas. La calidad de nuestros artículos es muy estimada en el mercado. En más de una ocasión, hemos logrado atraer nuevos clientes por dar soluciones o aportar una fiabilidad que nuestra competencia era incapaz.

Ibon.— Todavía hoy, la marca Urgola Hermanos es muy apreciada.

Óscar.— Veo que en esto hay unanimidad. ¿Y qué más puntos fuertes tenéis?

Jesús.— El buen ambiente reinante entre los compañeros. La mayoría de nosotros hemos crecido aquí y nos llevamos muy bien. Eso no quiere decir que no tengamos nuestras broncas, pero eso algo normal pasando tanto tiempo juntos.

Koldo.— ¿Alguna fortaleza que añadir?

Tras mirarse unos a otros, movieron las cabezas en señal de negación.

Koldo.— Pasemos entonces a las debilidades o a las oportunidades de mejora, como más me gusta denominarlas.

Imanol.— Creo que la primera ya la hemos comentado al principio. Es la poca confianza que tienen los dueños en nosotros. Y no sólo porque no se nos informe de la marcha de la empresa; es que desconfían hasta de nuestro propio trabajo. Cuando los dueños estaban en activo, controlaban personalmente todo lo que hacíamos. Y según se han ido jubilando, les han ido sustituyendo en esa labor sus propios hijos. Y eso que algunos de ellos no tienen ni puta idea del trabajo.

Ibon.— Nuestra forma de organizarnos es muy sencilla. Los de la oficina nos entregan las órdenes de fabricación y cuando las hemos terminado, les pedimos más. Ni conocemos con antelación las necesidades ni participamos en su elaboración, somos meros ejecutores de las decisiones que toman ellos y así nos va.

»Añadiría otras dos que no son más que una consecuencia de las anteriores. Por un lado, la desorganización que tenemos en cuanto a la planificación. Trabajamos a impulsos. Nos dan unas órdenes de fabricación y cuando estamos a mitad de producción, nos dicen que paremos, y que hagamos otras porque o hay un pedido con más prioridad o un cliente se ha enfadado por el retraso que llevamos con alguno de sus productos. Vamos… ¡que la improvisación es nuestra norma! No me extraña que luego digan que la tasa de servicio es un desastre. Y por otro lado, la motivación. Ya que al final todas estas cosas te acaban minando y empiezas a desmoralizarte.

Gaizka.— También la formación. Ya no me acuerdo de la última vez que recibí un curso. Al final aquí se forman siempre los mismos. Así estamos, que como nos falten dos personas, no podemos producir una sola pieza.

Koldo.— Bueno, ¿alguna más que añadir?

Imanol.— Yo creo que ya hemos dicho todo. Si se nos ocurre algo más, os lo decimos.

Koldo.— Perfecto. Entonces como puntos fuertes anotamos la calidad, la buena imagen de Urgola Hermanos y el buen ambiente, y como oportunidades de mejora tenemos: la información, la confianza de la propiedad en las personas, la planificación, el servicio, la formación y polivalencia, y la motivación. ¿Es esto lo que habéis comentado, no?

Todos asintieron a la vez.

Koldo.— Por nuestra parte, es suficiente. Hay que agradeceros la claridad con la que nos habéis hablado y haceros saber que estamos abiertos a escucharos siempre que lo necesitéis. Ahora vamos a tener esta misma reunión con todos vuestros compañeros para ir conociendo un poco más de Urgola Hermanos. Venga, estamos en contacto.

Imanol.— Gracias por todo y suerte, porque la vais a necesitar.

Quisimos terminar con la línea de producto propio, por lo que seguidamente convocamos a las personas de terminación. Tras anotar sus nombres para empezar a memorizarlos y recordar el objetivo de la reunión, centramos la conversación en las funciones que realizaban.

Koldo.— Entonces, ¿cuál es vuestro cometido en terminación?

Pablo.— Nosotros nos encargamos de montar, pintar y probar las herramientas. Se las pasamos a los de expediciones preparadas para embalar y enviar a los clientes.

Óscar.— ¿Cómo sabéis las que tenéis que montar?

Luis.— Los de de la oficina nos preparan una lista con lo que tenemos que hacer en el día, dependiendo de las fechas de entrega de los pedidos y de que tengamos todas las piezas fabricadas con antelación.

Koldo.— ¿Qué tiempo necesitáis de media para terminar un artículo comenzando desde el montaje?

Luis.— Más o menos una hora. Lo que nos suele ralentizar es la pintura. Ya que para embalar necesitamos que las piezas se sequen durante tres horas.

Óscar— Por lo tanto, con ese tiempo de maduración, no tendréis problemas para cumplir los pedidos que vayan entrando.

Luis.— No debería haberlos, pero la cuestión es que siempre falta alguna pieza del almacén de mecanizado. No sólo no cumplimos, sino que los de mecanizado tienen que interrumpir lo que están haciendo y ponerse con la urgencia del momento, por lo que al día siguiente vuelve a faltar otra pieza, y vuelta a empezar. Y eso que tenemos el almacén a tope, pero siempre falta algo.

Koldo.— ¿Conocéis la tasa de servicio?

Pablo.— Tal y como estamos funcionando, debe de ser mala, pero no sabemos.

Óscar.— ¿Tenéis mucho producto terminado en stock?

Pablo.— Hasta hace unos meses nada. Pero de un tiempo a esta parte se nos están acumulando.

Koldo.— ¿Son pedidos que habéis decidido adelantar o simplemente estáis aumentando stocks?

Luis.— No sabemos, eso se lo tendrás que preguntar a Jon o Asier que son los encargados.

Una vez comprendimos el funcionamiento de esta célula productiva, focalizamos la conversación hacia cómo valoraban la organización. El diagnóstico fue idéntico al realizado por sus

compañeros, razón por la cual decidimos no profundizar más en el tema y dar por terminada la reunión.

Tras una breve pausa para comer, reanudamos las reuniones con la línea de marca blanca. El funcionamiento era idéntico al de la célula de terminación del producto propio, con la única particularidad de que las piezas provenían de proveedores externos en vez de ser producidas internamente. La enumeración de las fortalezas y los puntos débiles era una repetición de lo comentado en las dos reuniones precedentes. Después de que los convocados leyeran y dieran su aprobación al acta de la reunión, nos despedimos de todos ellos hasta el día siguiente.

Había sido una jornada intensa y muy productiva. Estaba deseando escuchar las opiniones de las personas indirectas para formarme una visión más global de la organización, si bien empezábamos a tener algunas cosas claras. No quería desaprovechar la ocasión de conocer la impresión que había recibido Koldo.

Óscar.— ¿Qué te ha parecido todo lo que hemos compartido hoy?

Koldo.— Lo más positivo de la jornada ha sido la coincidencia en el diagnóstico por parte de las personas con las que hemos hablado. Aunque tengo que confesarte que no ha sido ninguna sorpresa para mí. Si analizas el comportamiento y la forma de actuar de la propiedad… no podíamos esperar otra cosa. Lo que parece claro es que con estas personas con quienes hemos estado hoy no vamos a tener ningún problema. Vamos a ver lo que nos cuenta el personal indirecto y su predisposición al cambio.

Óscar.— Voy a hacer una pequeña acta, con las conclusiones de lo que se ha comentado en el día hoy, para que a partir de la próxima semana podamos empezar a trabajar con cada una de las oportunidades de mejora identificadas.

Koldo.— Vale, entonces te dejo, que tengo prisa. Si te parece, quedamos mañana a la misma hora.

Óscar.— En eso quedamos. *Agur.*

Antes de abandonar Urgola Hermanos, estuve convocando las reuniones del día siguiente. Durante la mañana nos juntaríamos con el área comercial y la de compras. Y por la tarde, con las personas de diseño.

Tenía pensado hacer un poco de deporte al llegar a casa, por lo que no me entretuve mucho más tiempo. Recogí todas mis cosas y tras despedirme de las personas que se encontraban en ese momento trabajando, decidí dar por concluido el primer día en Urgola Hermanos.

El cielo había amanecido despejado y los primeros rayos de sol comenzaron a reflejarse en el cristal del coche. Era el complemento ideal para afrontar la jornada con buen humor y energía positiva. Estaba deseando conocer un poco más de la realidad de Urgola Hermanos y de las relaciones entre las personas indirectas. No debía ser nada sencillo convivir con la malgama de relaciones familiares existentes en la actualidad. Si la memoria no me fallaba, de once personas que trabajaban en las oficinas, sólo dos no pertenecían a la familia Urgola.

Con estas reflexiones rondando mi cabeza, llegué a Urgola Hermanos. En el parking coincidí con Isabel y entramos juntos a las oficinas. Cuando hice mi aparición en la sala, observé con gran sorpresa que todas las personas del departamento comercial estaban ocupando las sillas dispuestas a lo largo de la mesa. Sólo faltaba Koldo, que se incorporó a los cinco minutos.

Óscar.— *Egunon danori*. Os propongo que, antes de entrar en materia, os presentéis y así nos vamos conociendo.

Kepa.— Si os parece, comienzo yo. Me llamo Kepa y actualmente soy el director comercial. Mi función principal es definir la estrategia que se va a seguir con los clientes, visitarles y captar pedidos. Hago un poco de todo en el departamento, pero principalmente viajar porque soy el único que lo hace. Decir también que soy hijo de Isabel.

Saioa.— Me llamo Saioa y me encargo de atender las llamadas de los clientes, realizar las ofertas y, junto con Esther, desarrollar todas las labores administrativas del departamento.

Esther.— Yo me llamo Esther, y junto con Saioa, realizamos toda la función administrativa. También pertenezco a la familia Urgola; soy hija de Xabier.

Koldo.— ¿Cuál es la situación comercial de Urgola Hermanos?

Kepa.— Os explico. Nosotros trabajamos en tres tipos de mercados. Las ferreterías y tiendas especializadas de construcción, los grandes distribuidores y determinadas empresas del sector de automoción y construcción. En los dos primeros, ofrecemos nuestra gama de producto propio y en el último mercado mencionado un producto específico diseñado por nosotros. Profundizando un poco más, comentar que el mercado de las ferreterías y las tiendas especializadas supone el 45% de la facturación total, y que trabajamos a través de agentes multicartera tanto en España como en Portugal. Los grandes distribuidores representan el 15% de nuestras ventas, y todo es exportación, principalmente hacia Sudamérica, África y el resto de Europa. Y está también el mercado de la construcción y automoción, donde trabajamos para cuatro clientes nacionales que aportan el 40% de las ventas.

Óscar.— ¿Cuál es el nivel de pedidos a día de hoy?

Kepa.— La verdad que muy bajo. Estamos al 50% respecto al año pasado. Si partimos de que el único mercado que se mantiene es el de exportación y sólo supone un 15% de nuestra facturación, vete haciéndote una idea. El sector de la automoción y el de la construcción están totalmente paralizados; en los últimos meses, han pasado de representar el 40% de las ventas a un ridículo 5%. Y todo ello sin expectativas de mejora a corto plazo. Y luego tenemos el mercado nacional, que no ha tenido una caída tan pronunciada como el anterior, pero que también se ha desplomado. Vamos, que el panorama es desalentador.

Koldo.— ¿Es la crisis actual la única causa de este retroceso?

Kepa.— Creo que no. Es indudable que la situación actual está provocando una reducción importante en los pedidos, pero no seríamos

honestos si no reconociéramos que tenemos una serie de debilidades que están acentuando estos efectos.

»En primer lugar, el servicio. Si los pocos pedidos que nos llegan los entregamos tarde, dime tú a mí qué posibilidades tenemos de que repitan. Y menos mal que tengo una buena relación con los clientes y logro convencerles, que si no, la mayoría ya nos habrían abandonado. Pero así estoy, de un lado para otro sin un minuto de descanso solucionando los problemas que otros ocasionan. Y eso sí, aquí a las 6 de la tarde no hay ni Dios, pero yo a las 10 de la noche buscando soluciones aunque me encuentre en Venezuela.

Óscar.— ¿Qué tasa de servicio tenéis ahora?

Kepa.— Ni idea, pero debe de ser muy baja. Creo que se sacan unos indicadores a final de mes porque así lo exige la norma ISO, pero no se le hace mucho caso. Vamos, aquí yo soy el único al que le importa el cliente porque a los demás…

Koldo.— ¿Y no se analiza el servicio en el equipo de dirección junto con temas importantes relacionados como la cartera de pedidos, previsiones de captación, etc.?

Kepa.— Aquí no hacemos ese tipo de reuniones. Cuando creía que algo era importante para Urgola Hermanos, como la bajada de pedidos, realizaba un informe y se lo enviaba al gerente. Pero no le debía parecer importante porque nunca hizo nada. No tienes más que ver cómo tenemos los almacenes. Están a tope de producto terminado. Claro, hemos estado produciendo al mismo nivel que el año pasado, pero con un 50% menos de pedidos.

»Otra de las debilidades a las que hacía mención anteriormente son los costes. Cada vez somos menos competitivos. Lo que no puede ser es que estemos comprando material en Francia, Alemania y Japón cuando nuestros competidores lo traen de China e India. Así estamos, que en determinados artículos vamos un 40% más caros. Lo he dicho mil veces, pero nadie me hace caso en esta casa. Con contestar que Urgola Hermanos tiene que ser una referencia en calidad y que tenemos que

comprar lo mejor… y luego resulta que lo que hemos comprado en Alemania está fabricado en China.

Óscar.— ¿Quién ha definido esa estrategia?

Kepa.— Me imagino que mi tío Joseba, que fue el que diseñó todos los productos. Entiendo que hace años esa decisión podía ser acertada, pero el mundo ha cambiado tanto en los últimos años que nos hemos quedado rezagados. Ahora el que se encarga de las compras es Jon, hijo de Joseba, y es tan conservador como su propio padre.

Koldo.— ¿Con qué margen bruto trabajáis?

Kepa.— La verdad es que no lo sé. Nosotros aplicamos unos descuentos sobre tarifa. De márgenes la que entiende es Isabel, que es la que marca la política de precios.

Óscar.— ¿Alguna debilidad más?

Kepa.— El producto. Estamos ofreciendo un producto que se diseñó hace 30 años y al que sólo le hemos hecho pequeñas modificaciones. Es como querer vender hoy un seiscientos a un precio de Audi. Que me diga alguien a mí cómo es posible conseguir pedidos con un producto obsoleto, más caro que la competencia y encima entregándolo tarde. Lo que os he dicho antes, porque tengo muy buena relación con los clientes y confían en mí que si no… Pero de la amistad no podemos vivir durante mucho tiempo. Diré también que el servicio que presta la parte técnica a los requerimientos de nuestro departamento es un desastre. No entregamos ni una oferta a tiempo y de la ejecución de las modificaciones ni hablamos.

Koldo.— Hemos podido observar que tienes un gran conocimiento de las debilidades del resto de la organización. Y vosotros, ¿no tenéis ninguna debilidad?, ¿ningún tema que podamos ahora convertir en una mejora?

Saioa.— Estoy totalmente de acuerdo con Kepa en cuanto a los problemas que tenemos ahora mismo. Aunque discrepo en las causas que los han ocasionado. Y aquí enlazo con la pregunta que has

formulado, Koldo. No creo que sea ni la falta de implicación ni el desinterés respecto a las necesidades de los clientes. Cuando hemos pedido un esfuerzo, todas las personas se han movilizado inmediatamente sin ningún tipo de problema.

»Desde nuestro departamento no nos anticipamos a las necesidades de los clientes, más bien reaccionamos a sus demandas. Nos ponemos en marcha cuando un agente o un distribuidor nos piden algo. No hemos definido un seguimiento con cada uno de ellos, donde se trate la evolución de la zona en cuanto a pedidos, ofertas, impresiones de los clientes… así como de las previsiones de pedidos a corto y medio plazo. Consecuencia de ello es la imposibilidad de anticiparnos a las necesidades futuras. Según nos van llegando sus requerimientos, se los reenviamos directamente a los demás departamentos con la etiqueta de urgente e importante. Y como tampoco nos juntamos para priorizar la carga de trabajo, pues cada área aplica su criterio, que puede no coincidir con el interés general.

Kepa.— Yo realmente no doy más de mí. Hablo todos los días con los clientes, envío los pedidos que he acordado, explicando lo que hay que hacer y para cuándo. Y al final nada… porque no se cumple nunca. Y si quieres que se haga algo, tienes que estar haciendo el seguimiento personalmente.

Saioa.— Es verdad lo que dices Kepa, pero ten en cuenta que hay ocasiones en que les mandamos quince cosas a la vez para el mismo día. Hacen una o dos, pero el resto es imposible cumplirlo.

Kepa.— Además, yo he comunicado en más de una ocasión que necesito ayuda. Que tenemos que contratar a alguien para que me ayude porque estoy saturado. El que mucho abarca poco aprieta.

Óscar.— Que es necesario reforzar las visitas está claro. Respecto a lo de contratar a alguien ya te adelanto que no. Creo que estamos muchos indirectos y con la autogestión se van a liberar bastantes personas.

Kepa.— Me extraña bastante que consigáis que aquí la gente viaje. Se está muy a gusto en casita.

Koldo.— Bueno, tiempo al tiempo. No hemos hablado de fortalezas, ¿cuáles destacarías?

Kepa.— Creo que ya he hecho mención a la que veo. La buena relación con tengo con los clientes y agentes. La mayoría llevan mucho tiempo con nosotros y nos compran por esa amistad.

Óscar.— ¿Alguna cosa más?

Kepa.— Para una primera toma de contacto, ha sido suficiente.

Koldo.— Si os parece bien, lo dejamos aquí y ya iremos hablando según vayamos teniendo ocasión.

Nos pareció una buena idea, terminar en ese momento la reunión. No en vano habíamos excedido con holgura el tiempo previsto, y las personas de compras se encontraban a la puerta de la sala, esperando para tener su reunión. Tras un breve tiempo para beber un poco de agua y devolver las llamadas perdidas, comenzamos la siguiente reunión.

En esta ocasión, también seguimos el esquema utilizado en las reuniones con los demás compañeros, y les solicitamos que realizaran una breve descripción de sus responsabilidades actuales.

Miren.— Ya hemos tenido el placer de conocernos debido a que soy miembro del consejo de administración. Principalmente, me encargo del ámbito administrativo del departamento, así como de las compras de carácter general. Y además realizo el seguimiento de los pedidos que hace Jon.

Jon.— Mi nombre es Jon, soy el responsable de las compras y como a la vez gestiono el RPS, decido lo que se tiene que producir. Y para que me podáis ubicar en este entramado familiar, soy hijo de Joseba.

Koldo.— Una vez identificados, ¿cuál es vuestra opinión de la organización?

Jon.— Que estamos inmersos en lo urgente. Nos pasamos el día apagando fuegos. Ahora es necesario esto, a los cinco minutos esto otro, luego que un cliente ha llamado y reclama otra cosa. Constantemente estamos cambiando la planificación prevista.

Óscar.— ¿Y eso a qué crees que es debido?

Jon.— Sobre todo a nuestro mercado. Tenemos una gama de producto muy amplia y un gran número de clientes. Así es muy difícil trabajar. Para evitar esto, en los últimos meses, y debido a que teníamos capacidad productiva por el descenso de pedidos, hemos aumentado los stocks, pero ni aun así somos capaces de atender las urgencias. Siempre nos piden lo que no tenemos. Y como la entrada de pedidos se ha desmoronado, nos encontramos ante un importante dilema. Si adecuamos los stocks a los pedidos actuales, tendríamos que parar la producción durante una buena temporada y si los ajustamos a nuestra gama de producto, deberíamos comprar un nuevo almacén para guardar todo el inventario.

Koldo.— A la vez que ocasionamos una importantísima tensión financiera y aumentamos el riesgo de generar producto obsoleto por cambios de diseño o algo similar. Lo que no podemos es engañarnos a nosotros mismos y producir contra stock porque no entran pedidos. Eso acaba explotando. Lo que hay que hacer es analizar el problema y darle una solución.

Jon.— Aquí parece que nadie quiere verlo. Ya lo he comentado en más de una ocasión. Pero como durante todo el año pasado no llegábamos a producir lo que necesitábamos, ahora nos hemos querido anticipar. Aunque creo que nos hemos pasado.

Óscar.— Estáis partiendo de una premisa errónea: que vamos a volver a los niveles de ventas del año pasado. Y eso es casi imposible.

»Una duda me ha surgido, Jon. ¿Tú eres el que planifica?

Jon.— Yo analizo los pedidos que van entrando y miro si tenemos las piezas necesarias para realizarlos. Si tenemos stock, se montan y

expiden, en el caso contrario, lanzo una orden de fabricación para las piezas que faltan, si son de las mecanizadas aquí, o un pedido de compra si son traídas del exterior. No hace falta decir que, como no dedico el tiempo suficiente al análisis de futuras necesidades, y ni me facilitan previsiones ni una simple orientación, los incumplimientos son habituales.

Miren.— Y no es una cuestión de dedicación porque trabajamos muchas horas.

Koldo.— No, es cuestión de organización y eficiencia.

Óscar.— Y en cuanto a la función de compras, ¿soléis buscar proveedores nuevos?

Jon.— La verdad es que no le dedicamos mucho tiempo. Lo que sí hacemos es pedir tres ofertas diferentes a nuestros proveedores habituales, antes de proceder a cualquier compra.

Koldo.— ¿Dónde soléis comprar?

Jon.— Principalmente a proveedores locales. En cuanto a los productos críticos, como los motores, a empresas de calidad contrastada. Sobre todo en Francia y Alemania.

Koldo.— ¿Y eso no repercute en la competitividad a la hora de vender?

Jon.— Al final, lo barato acaba saliendo caro. Nuestra seña de identidad ha sido siempre la calidad y no nos ha ido tan mal.

Koldo.— Estoy de acuerdo en que tenemos que ofrecer calidad. Pero esto no es contrario a que seamos eficientes a la hora de la compra. Podemos adquirir productos en la India, China o en cualquier otra parte del mundo con una calidad igual o superior a los producidos en Alemania y notablemente más económicos. Es cuestión de querer y dedicarle tiempo.

Jon.— Eso es lo que yo no tengo, tiempo. También he de reconocer que no tengo mucha confianza en los productos de estos países emergentes.

Óscar.— Hasta el momento hemos hablado de las oportunidades de mejora, ¿alguna fortaleza que destacar?

Jon.— La imagen que tenemos de ser gente seria, que no genera problemas a la hora de los pagos.

Koldo.— Algo muy importante para la función que realizáis. Y no muy común en estos tiempos que corren.

Óscar.— Con todo lo que hemos hablado, me ha quedado una idea bastante clara de cómo estáis organizados y los puntos críticos que deberíamos abordar de forma inmediata. ¿Qué os parece si nos vamos a comer?

Jon.— Apoyo la moción, porque con tanto tiempo sin fumar me estaba empezando a poner un poco nervioso.

Koldo.— Lo dejamos aquí entonces. Nos vemos.

Miren.— *Agur.*

Durante la comida, estuvimos compartiendo las impresiones que habíamos extraído a raíz de las reuniones que acabábamos de celebrar. Estaba de acuerdo con Koldo en que el hecho de no tener un gran conocimiento ni del producto ni del mercado específico de cada proyecto nos permitía observar la organización desde una perspectiva más global y centrarnos en lo verdaderamente importante: cómo se relacionaban las personas.

En el caso de Urgola Hermanos, cada departamento tenía sus propios objetivos que prevalecían sobre el interés general. Me recordaba a los partidos que se pueden ver en cualquier patio de colegio, donde todos los chavales corren detrás del balón, movidos por el único interés de ser la figura del juego, perdiendo de vista el objetivo principal, que es ganar el encuentro. A la vez era preocupante el individualismo existente dentro de los propios departamentos, donde una persona concreta monopolizaba todo el poder y la información, y las demás personas realizaban una mera labor de ejecución de las decisiones previamente tomadas por el director del área. Alguno de estos directores no iban a

aceptar fácilmente la cesión de ese poder y el empezar a trabajar como un equipo. Como presagiaba que podía pasar con Kepa, el actual director comercial, que, por lo mostrado en la reunión, estaba claramente orientado al YO y no al NOSOTROS.

Una vez terminamos de comer, nos reunimos con Isabel para comprobar cómo iban con la información que le habíamos solicitado. La cuenta de resultados del año 2008 la tenían prácticamente terminada. Repasamos los inventarios y decidimos reducir de los mismos todos los artículos que no habían sido utilizados en los últimos años y que tuviéramos la certeza de que fueran obsoletos. Tomamos la decisión de realizar un nuevo inventario y, con los datos extraídos, confeccionaríamos la cuenta de resultados definitiva, que sería la referencia para valorar la mejora de nuestras acciones y compartir con todos la realidad y el punto de partida. La información salarial no estaba preparada, pero se comprometieron a entregármela en una semana, una vez hubieran terminado con la cuenta de resultados.

Antes de comenzar con la siguiente reunión, estuvimos mirando la ubicación idónea para las nuevas oficinas. Todas las personas indirectas tenían que estar juntas, sin paredes ni despachos que impidieran la comunicación, y lo más cerca posible del área productiva. La oficina actual de compras y el área de producción podían cumplir con todos estos requerimientos aunque iba a ser necesario realizar algún tipo de adaptación. Hablamos con el responsable de mantenimiento y se comprometió a preparar un estudio para analizar la viabilidad de la propuesta. En una semana podríamos juntarnos para debatirlo.

Sin más dilaciones, nos dirigimos a la sala para continuar con el plan previsto. Era el turno del equipo de diseño, que estaba integrado por Juanjo, hermano de Miren, y por tanto perteneciente a la familia Urgola, y por Eneko, que se había incorporado a Urgola Hermanos hacía dos años. El diagnóstico que hacían de la situación no difería mucho de lo aportado por el resto de sus compañeros. Así, nos comentaron que una de las mayores debilidades que observaban era la falta de conocimiento que tenían respecto al producto. Con la jubilación de Joseba, se habían quedado huérfanos en este punto, y la labor de

Juanjo, como responsable técnico, se limitaba a realizar meras modificaciones al producto original para adaptarse a las necesidades de los clientes, y no se encontraba preparado para acometer innovaciones de mayor entidad. No era de extrañar, entonces, que todas las personas de Urgola Hermanos coincidieran en señalar la obsolescencia del producto como una de las principales debilidades de la organización.

Además, Eneko mostró su desacuerdo con la especialización existente en el departamento. Él mismo había sido contratado para el desarrollo eléctrico del producto y, desde su incorporación, no había tenido la oportunidad de participar en ningún diseño fuera de su especialidad. Esto provocaba continuamente una carga excesiva de trabajo en la persona de Juanjo y, consecuencia de ello, un servicio deficiente al resto de departamentos. Situación que se veía acentuada por la falta de previsión con la que trabajaba el área comercial, con un goteo constante de solicitudes, la mayoría de ellas fuera de plazo y sin la más mínima priorización.

Para finalizar, nos transmitieron su total convencimiento en el estilo que estábamos comenzando a desplegar y se ofrecieron a participar en todo aquello que consideráramos conveniente. Dimos por terminado el encuentro, agradeciéndoles la franqueza con la que habían expuesto sus opiniones, y nos despedimos hasta la siguiente ocasión.

Tras comentar con Koldo las impresiones del último encuentro y contestar a los correos que había recibido durante el día, decidimos dar por terminado nuestro segundo día en Urgola Hermanos, que había sido intenso y muy interesante.

Los encuentros personales son muy gratificantes. Por lo general, la mayoría de las personas en las organizaciones simplemente realizan tareas, repiten sus trabajos a diario y resultan muy poco o nada protagonistas en el día a día. Es por ello por lo que en estos primeros encuentros con nosotros se encuentran muy a gusto sentados alrededor de una mesa y siendo los protagonistas, aquellos a los que se les pregunta como a los más "importantes" cómo ven la realidad. También

es cierto que, aunque parezca mentira, las historias se repiten, aunque con matices.

El resto de la semana, ya sin la compañía de Koldo, estuve ocupado conociendo las opiniones de las demás personas de la organización. Siguiendo con la tendencia de los días anteriores, el grado de coincidencia con las opiniones mostradas por sus compañeros fue muy elevado, lo cual facilitó en gran medida mi trabajo. Tuve la oportunidad de conocer a Asier, hijo de Isabel y que, según sus palabras, era el responsable de calidad, mantenimiento y producción. Y finalicé la ronda de reuniones con el departamento financiero, integrado además de por Isabel, por Josune y Ana, ambas pertenecientes a la familia Urgola.

Tras analizar meticulosamente toda la información recabada durante la semana, y compartir las conclusiones con el resto de compañeros de K2K, me encontraba en disposición de afrontar el siguiente paso: **LAS PRIMERAS DECISIONES**.

CAPÍTULO 4

Primeras decisiones

—

Tenía la determinación de emplear las siguientes semanas en desarrollar aquellas oportunidades de mejora sugeridas en las reuniones celebradas la semana anterior. Este proceder nos brindaba la oportunidad de poner en práctica las claves de nuestro estilo, a la vez que profundizábamos en el conocimiento sobre las personas y la realidad de Urgola Hermanos. Esto se convertiría en el eje sobre el que iba a pivotar la definición de la nueva organización.

Al ser la orientación al cliente[27] una de las características definitorias de nuestro estilo, la prelación de las mejoras que había que emprender estaba clara. Debíamos comenzar por la tasa de servicio. Para tratar este tema, había solicitado que cada departamento actual eligiera a una persona que les representara en la reunión que había convocado para tal fin a primera hora de la mañana.[28]

Dediqué los primeros minutos de la reunión a transmitir la trascendencia de la satisfacción del cliente como vehículo para lograr la continuidad y prosperidad del proyecto. Así mismo, subrayé la influencia del servicio sobre la propia satisfacción. Una vez comprendimos esto, comenzamos a tratar la mejora de la tasa de servicio:

---

[27] Orientación al cliente

[28] Trabajo en equipo, poder compartido y proyecto común

Óscar.— Una pregunta, Saioa. Partiendo del hecho de que en esta mesa representas los intereses de los clientes, ¿cuál es el plazo de entrega que éstos necesitan?

(Clientes) Saioa.— Actualmente, estamos ofreciendo tres o cuatro días desde la recepción del pedido. Y si la información que me han facilitado es correcta, el porcentaje de cumplimiento actual es del 60%. Por lo tanto, si cumplimos el 90%, habremos dado un paso muy importante.

Óscar.— Estoy de acuerdo contigo en que sería una mejora respecto a la situación actual. Pero, si queremos ser un referente en lo que al servicio se refiere, ¿qué plazo deberíamos ofrecer?

Saioa.— Los pedidos que se reciban hoy, entregarlos mañana. Un plazo de veinticuatro horas. Un competidor nuestro lo está ofreciendo y está logrando una gran aceptación.

Óscar.— ¿Es posible ofrecer estos plazos?

(Oficina técnica) Juanjo.— Nosotros, desde oficina técnica, podríamos asumirlo sólo en el caso de medidas estándar. Si se trata de pedidos especiales, es imposible.

Óscar.— Y en el caso de los pedidos especiales, ¿cuál es el mejor plazo que podéis dar?

Juanjo.— Una semana de media.

Saioa.— A mí me parece bien. Cuando hablaba de 24 horas, me estaba refiriendo al estándar. Una semana para el producto especial me parece una muy buena propuesta.

Óscar.— Y el resto, ¿qué inconvenientes observáis para poder ofrecer estos plazos?

(Dpto. compras y producción) Jon.— Desde el punto de vista de compras-planificación, necesitaríamos tener un stock mínimo tanto de piezas como de producto terminado.

(Personal directo) Luis.— No creo que debamos aumentar mucho el producto terminado. Por lo menos en lo que al equipo de terminación se refiere. Si analizamos nuestros artículos, quitando un 30% que tiene mayor complejidad en el montaje y por lo tanto no daría tiempo a montar en el día, con el resto no tendríamos problemas para asumir esta nueva propuesta. Siempre que sean cantidades normales. Si nos van a pedir un volumen muy importante, o se da un plazo superior o los comerciales nos avisan con antelación, ¿tendríamos problemas para esto, Saioa?

Saioa.— Ninguno. Cuando hay un pedido de muchos artículos, lo solemos saber con antelación e incluso el cliente acepta un plazo superior.

Luis.— Por lo tanto, sólo deberíamos tener stock de ese 30% que requiere un periodo mayor de montaje.

Óscar.— ¿Y desde el punto de vista del piecerío?

(Personal directo) Imanol.— En este momento, ya estamos trabajando con un almacén intermedio. Lo único que deberíamos hacer es revisarlo semanalmente en función de la evolución de los pedidos y de las previsiones.

Luis.— Lo que sí es necesario es que seamos muy ágiles en la gestión de los pedidos. En cuanto se recepcionen, se deben grabar en el sistema e inmediatamente comunicárnoslo. Que no pase como ahora que, cuando nos llegan las órdenes de fabricación, o ya está cumplido el plazo o se nos entregan a las 14.00 y deben ser expedidos en el camión de las 16.00.

Saioa.— Yo, para ir grabando e informando continuamente de los pedidos que van entrando, necesito ayuda. Estoy recibiendo llamadas de clientes de forma constante, por lo que sólo puedo dedicar a esta tarea los mediodías, que suelen ser el periodo más tranquilo. Pero entiendo que no es suficiente.

Óscar.— ¿Y quién te podría ayudar a grabar los pedidos?

Saioa.— Podría formar a Esther, que está conmigo en el departamento. Pero no es la solución definitiva porque sólo trabaja cuatro horas. Por lo que hay momentos en que no lo tendríamos cubierto.

Óscar.— ¿Quién pude ayudarte cuando no esté Esther?

Saioa.— Ese trabajo antes lo hacía Ana, pero ahora está en administración. No creo que lo acepte porque era un trabajo que no le gustaba. Llevaba mucho tiempo queriendo pasar al departamento financiero y ahora que lo ha conseguido, no va a volver atrás.

Óscar.— Bueno ya hablaré yo con ella para valorar esta posibilidad, no obstante, me imagino que con la bajada de actividad que hemos tenido, será factible. Por lo que vamos a pensar que es posible.

(Dpto. expediciones) Fernan.— Nosotros, desde expediciones, lo que podemos hacer es ir sacando regularmente los pedidos que se van grabando y facilitándoselos al equipo de terminación. Además, nos viene bien, ya que nos vamos a tener que coordinar con ellos para organizar las salidas. Así, desde comercial sólo tendrían que grabar los pedidos.

Óscar.— Por lo que estoy entendiendo, podríamos empezar a ofrecer estos plazos desde mañana. ¿Es así?

Fernan.— Podemos intentarlo.

Óscar.— Perfecto. Os voy a proponer dos cosas más. La primera, que a partir de mañana comencemos a medir la tasa de servicio diaria y que la publiquemos en un lugar visible para todas las personas. Y la segunda, que todos los días nos reunamos a las 8 los aquí presentes para analizar las incidencias que se hayan producido, así como la evolución del propio indicador que nos hemos marcado. Ahora deberíais elegir a una persona para liderar este equipo.

Fernan.— ¿Qué quiere decir eso de liderar?

Óscar.— El responsable de moderar la reunión, de que se definan compromisos, animar al equipo…

Fernan.— Si os parece bien, puedo empezar yo. Aunque como nunca lo he hecho, necesitaré ayuda.

Óscar.— No te preocupes por eso, todos te ayudaremos. Entonces, si os parece bien, mañana nos vemos a las 8 y tú, Saioa, ya sabes, puedes empezar a comunicárselo a los clientes.

Una vez terminada la reunión, me junté con el departamento financiero para explicarles que necesitábamos la colaboración de Ana en la grabación de los pedidos. Tal y como me imaginaba, una vez comprendieron la trascendencia de la ayuda solicitada, aceptaron sin ningún tipo de problemas.

Con las otras acciones de mejora, procedimos de forma similar. Participación de todas las personas involucradas, definición conjunta de los objetivos y plazos, asunción voluntaria de compromisos y nombramiento del líder del equipo, todo ello guiado por los principios de confianza y transparencia.

De esta misma forma, lo siguiente que acometimos fue el excesivo volumen de inventario. Nos marcamos un objetivo máximo de stock por producto, en función de la rotación de los últimos cuatro meses y de las previsiones aportadas por el departamento comercial.

Abordamos también la descoordinación existente en el proceso de planificación. Con el objeto de clarificar de forma conjunta las herramientas que debían ser producidas durante la semana, constituimos un equipo, integrado por un representante de cada área de la organización. La persona que representaba los intereses de los clientes exponía las necesidades, el área de compras las validaba en función de la disponibilidad del material requerido, otro tanto hacía el personal de diseño en función de la tipología de los productos y, con todo ello, las personas de producción se comprometían a fabricar un número determinado de herramientas. La discusión era el medio utilizado en cada sesión para alcanzar un compromiso general que satisficiera a todos los integrantes, a la vez que se compaginaban en todo momento los intereses de los clientes y de la propia Urgola Hermanos. La reunión no finalizaba hasta que no se alcanzaba dicho acuerdo general. Como

puede entenderse, esta dinámica, cargada de transparencia, permitía que todos los participantes fueran teniendo información y datos concretos que hasta el momento desconocían.

Continuando con las acciones de mejora, uno de los asuntos que nos tenía más preocupados era la persistente disminución de los pedidos. La primera decisión que adoptamos fue la de comenzar a medir y publicar los euros que captábamos diariamente. Todas las personas debíamos ser conscientes de la situación en la que nos encontrábamos. Posteriormente, procedimos a definir una política de márgenes acorde a la constricción en la que se encontraba en ese momento el mercado. No obstante, previo a esta decisión, se hacía necesario averiguar los costes reales de fabricación. Y siguiendo con nuestra filosofía, se los preguntamos directamente a las personas que mejor los conocían. ¿Quién mejor que las personas que directamente llevaban fabricando las herramientas durante más 20 de años para conocer el tiempo necesario en producir cada artículo?[29]

Como suele ser habitual en estos casos, cuando expuse a las personas indirectas, en la mayoría jefes, el método que íbamos a utilizar para el cálculo de los costes, pude observar muestras de extrañeza, incredulidad e incluso desaprobación. Los más osados verbalizaron sus pensamientos con comentarios del estilo: "Creo que eres un ingenuo si piensas que te van a dar los mejores tiempos, siempre se van a guardar algo", o "¡si no tienen ni idea del tiempo que se necesita!, es algo que nunca les ha interesado". Les expliqué que sólo podemos recoger lo que sembramos:

Óscar.— Si a una persona le regateas el salario, no le informas de la marcha de la organización, no compartes con ella los éxitos, está siendo constantemente controlada, su función se reduce a ejecutar lo que dicen los procedimientos y, en cuanto baja el trabajo, su puesto se elimina… ¿qué motivación puede tener para poner a disposición de la organización todo su potencial? Si nuestro estilo funciona, es porque somos coherentes. Creemos de verdad en lo que hacemos y no sólo es un

[29] Confianza en las personas

medio para conseguir resultados. Por lo tanto, tratamos a las personas con confianza, generosidad, transparencia, libertad… y las cosechas son espectaculares. Los primeros interesados en que esto salga adelante, ante esta crisis de impredecible futuro, son ellos. Pueden ser obreros para vosotros, pero son inteligentes y capaces.

Con esta idea, dimos comienzo a la reunión del equipo de costes con la explicación a todos los asistentes de los conceptos principales de la cuenta de resultados, así como el método utilizado para confeccionar las ofertas.[30] El objetivo era mostrar la relación existente entre las funciones que desarrollábamos y los resultados obtenidos, ya que es muy difícil lograr la implicación en el trabajo cuando se desconoce la trascendencia del mismo. Proyectamos la cuenta de resultados correspondiente al ejercicio anterior, que había sido récord histórico y procedí con la explicación:

Cuenta de resultados del ejercicio 2008

Ventas	5.000.000	
Proporcionales de venta	250.000	5%
Ventas netas	4.750.000	
Diferencia inventario	−300.000	
Valor producción PVN	**4.450.000**	**100%**
Materia Prima	2.002.500	45%
Subcontratación	222.500	5%
Personal directo	667.500	15%
Consumibles	89.000	2%
MB	**1.468.500**	**33%**
Costes fijos	1.000.000	22%
Resultado	**468.500**	**11%**

Óscar.— Partimos de unas ventas o facturación, a las que restamos los proporcionales de venta, que son los embalajes, comisiones y transportes principalmente, y obtenemos las ventas netas. Para lograr el valor de lo que realmente hemos producido, tenemos que añadir o disminuir la

30 Transparencia. Conceptos económicos compartidos

diferencia de inventario. Es decir, si, como es el caso, hemos tenido una reducción de inventario de 300.000 €, esto nos indica que, del total de las ventas, 300.000 € no las hemos producido durante este año, sino que estaban en stock y, por lo tanto, habían sido producidas anteriormente. También es posible que se dé el efecto contrario, el aumento de stock. Esto quiere decir que parte de los productos que hemos fabricado en el año no han sido vendidos, por lo que tendríamos que incluirlos, aumentando el valor de la producción. Si al valor de producción le quitamos los costes directos, nos da como resultado el margen bruto. Los costes directos son aquellos costes que están relacionados directamente con la producción y, por lo tanto, no incurriríamos en ellos si ésta no existe. Me estoy refiriendo a la materia prima, subcontratación, personal directo y los consumibles. En el caso que nos ocupa, hemos tenido un valor de producción de 4.450.000 € a un margen bruto de un 33%, por lo que tenemos 1.468.500 € para sufragar los costes fijos, y lo que constituye la diferencia sería el resultado. Los costes fijos, por contraposición a los directos comentados anteriormente, son aquellos que se generan independientemente de la producción. Por ejemplo, los alquileres, que tenemos que pagarlos aunque no se produzca nada. A este grupo pertenecen entre otros los gastos generales y comerciales, el personal indirecto, las amortizaciones… A estas alturas, conocer el resultado es muy sencillo. Sólo tendríamos que reducir del margen bruto los costes fijos. A ese resultado habría que quitar los intereses e impuestos si es que los hubiera, pero esto ya no entraría dentro de la gestión como tal del proyecto, sino más bien del ámbito de la propiedad.

»Como podéis observar, a partir de la premisa de que hemos ajustado al máximo los costes fijos, las variables que deberíamos gestionar son el valor de producción y el margen bruto. El resultado dependerá del grado de eficiencia logrado en dicha gestión. Es decir, si, por ejemplo, conseguimos aumentar el valor de producción en un millón de euros y mantenemos el mismo margen bruto, un 33% en este caso, el resultado se incrementará en 330.000 €. No hace falta mencionar que las combinaciones posibles son numerosas.

A esta altura de la exposición, la pregunta clave fue formulada: ¿qué podemos hacer nosotros para mejorar el valor de producción y el margen bruto?

Óscar.— Si queremos calcular el precio de venta de una herramienta concreta, lo que hacemos previamente es calcular los costes directos de la misma. En el caso de la materia prima, se calcula la cantidad que se necesita y se multiplica por el precio de compra; en la subcontratación, se aplica el precio que nos facturan nuestros proveedores; en el caso de los consumibles, aplicamos un porcentaje por tipo de máquina; y con el personal directo, se determina el tiempo necesario de fabricación y se multiplica por el coste de la hora. Sumamos todos los conceptos y obtenemos el coste directo de fabricación. Para calcular el precio de venta neto, tendríamos que aplicarle el margen bruto que queremos conseguir. Por ejemplo, si queremos lograr un 33%, no tendríamos más que dividir este coste entre 0,67. Ya sólo nos quedaría añadir las comisiones, embalajes y transporte para obtener el precio de venta final.

»Estáis viendo que la influencia de la materia prima y del personal directo es muy relevante a la hora de calcular el precio de venta. Si no somos eficientes en las compras ni en el proceso de fabricación, nuestros costes serían muy elevados. Esto nos situaría en desventaja respecto a la competencia, ya que mantener unos costes elevados sin renunciar a parte del margen bruto (33%), conllevará tener unos precios más altos que el resto del sector. En consecuencia, las ventas disminuirán y obtendremos un menor resultado.

»Una alternativa sería minorar el margen bruto, nuestros precios serán competitivos y conseguiremos mantener el volumen de producción, pero, de igual forma, una misma cantidad de ventas con un menor margen de beneficio será menos positivo para el resultado final.

»Si, por el contrario, logramos aminorar los costes tanto en materias como en fabricación, podremos mantener el margen bruto gracias a que ofreceremos unos precios más bajos, incluso mejores que nuestros competidores directos. Así, no sólo tenemos probabilidad de mantener el

volumen de ventas, sino también de aumentarlo a un mismo margen, es decir, incrementar el resultado.

»Y eso es precisamente lo que os voy a pedir ahora, que analicéis el coste de la materia prima y del tiempo necesario para producir cada una de las herramientas que tenemos en catálogo. Posteriormente, calcularemos el margen bruto que tenemos por cliente e iremos tomando las decisiones que sean oportunas; quiero decir que si, como resultado de este análisis, constatamos que los márgenes de uno o varios clientes son insuficientes, procederemos de manera inmediata a incrementar los precios en la cuantía necesaria.

»Me gustaría recalcar la trascendencia de la información solicitada. Como veis, una sobreestimación de los tiempos o un funcionamiento ineficiente pueden derivar en un encarecimiento de los productos y, en consecuencia, en la pérdida de clientes.

»Lo que os pido es que nos digáis cuáles serían los mejores tiempos de fabricación que se podrían alcanzar con los medios actuales y si utilizamos todo el potencial que tenemos las personas, no sólo en el esfuerzo físico. Tened en cuenta que no sólo lo utilizaremos para ofertar, sino también para planificar la producción, cuyo cumplimiento tendréis que asumir por vuestra parte.

No surgieron muchas preguntas y decidimos convocar una segunda reunión a la vuelta de cuatro días. Todos los asistentes se comprometieron a tener preparada para entonces la información requerida.

Tengo que decir que el resultado de esta segunda reunión fue todo un éxito. El nivel de detalle de los cálculos que habían realizado nos dejó perplejos. No sólo analizaron el tiempo necesario, sino que habían tenido en cuenta las diferentes alternativas existentes en el proceso productivo para lograr los mejores tiempos: lotes, rutas, células… Tal y como habíamos indicado, fuimos calculando el margen bruto por cliente y proponiendo las medidas que íbamos a adoptar. Fue un ejercicio muy interesante, ya que nos aportó a todos los allí presentes una visión global del proyecto por contraposición a la división

departamental existente hasta la fecha. Las dudas iniciales que tenían algunas de las personas indirectas rápidamente fueron disipadas. Incluso varios entre los más escépticos propusieron invitar a los clientes a los que se les iba a proponer una subida de precios a una reunión similar, en la que los verdaderos protagonistas les explicaran el escandallo de los costes y, como consecuencia de ello, el incremento en el precio.

Decidimos también realizar un seguimiento muy cercano de aquellas ofertas que considerábamos importantes. El objetivo que perseguíamos no sólo se centraba en incrementar las posibilidades de captación de las mismas, sino que buscábamos, además, obtener la mayor cantidad de información posible sobre la situación del mercado y así poder adecuar nuestra estrategia.

El balance de estas primeras semanas en Urgola Hermanos estaba siendo muy positivo. Poco a poco, las personas estaban asimilando los principios del nuevo estilo de relaciones y el optimismo e ilusión se podían sentir en el ambiente. Consecuencia de ello, los primeros resultados comenzaron a aflorar. Por ejemplo, en el caso de la tasa de servicio, partiendo de un porcentaje de cumplimiento de un 60%, con un plazo de entrega de 4 días, a la semana de la puesta en marcha del equipo, el porcentaje ya rondaba el 95%, con plazo de entrega de 24 horas. Y lo que era más importante, existía una elevada sensibilidad por parte de todas las personas respecto al cumplimiento del mismo. En cuanto a las existencias, apuntar que, en un breve espacio de tiempo, fueron reducidas en un 20%, con lo que se liberaron liquidez y capacidad productiva, que fueron dedicadas a los equipos de mejora que se crearon y a los mantenimientos pospuestos por este motivo. El grado de cumplimiento de los tiempos de fabricación definidos fue muy elevado desde el inicio. Según iban pasando las semanas, se superaban las previsiones realizadas y aumentaba el grado de experiencia en lo que a coordinación y optimización se refiere. Y por último, respecto a los pedidos, no conseguimos cambiar la tendencia, pero, al menos, detuvimos la caída continuada de los meses precedentes.

Es digno de reseñar la progresiva concienciación económica de todas las personas. Como ejemplo, una semana después de la reunión

donde fijamos los márgenes por cliente, una persona de producción nos llamó a Saioa y a mí para comentarnos que estaban midiendo el margen bruto de una herramienta concreta durante las últimas tres fabricaciones y habían conseguido subirlo en 10 puntos como consecuencia de unas mejoras en los tiempos de preparación. Nos indicaba que, si queríamos, podíamos bajar el precio, porque lo que necesitábamos era más trabajo.

Llevábamos cuatro semanas con este proyecto, y comenzábamos a tener el conocimiento suficiente para empezar a definir la nueva organización. Era el momento de dar el siguiente paso y crear los nuevos equipos.

CAPÍTULO 5

Definición de la nueva organización

—

Había quedado con Koldo para definir conjuntamente los nuevos equipos. Durante las últimas semanas, había estado confeccionando un diseño de organización y era el momento de compartirlo, para tomar la decisión definitiva. No disponíamos de mucho tiempo, ya que la asamblea de presentación se iba a celebrar en unos quince días y quedaba mucho por hacer.

Llegamos a las instalaciones de Urgola Hermanos casi al mismo tiempo. No me había dado tiempo ni a quitarme la chaqueta, cuando Koldo hizo acto de presencia en la sala. Una vez comentadas las últimas novedades de los demás proyectos en los que estábamos K2K, centramos nuestra atención en el tema que nos ocupaba. Estuvimos debatiendo cada una de las posibles alternativas y, al final de la jornada, alcanzamos un planteamiento organizativo que satisfacía de forma adecuada las principales necesidades de Urgola Hermanos. A continuación, expongo la propuesta de equipos finalmente acordada.

Equipo de Satisfacción del Cliente (ESC)

En la mayoría de las organizaciones, los comerciales se encargan exclusivamente de captar pedidos. Una vez lo consiguen, se les agasaja con todo tipo de proclamas y reconocimientos, al igual que a un delantero cuando marca un gol. Pasada la euforia, entregan el pedido firmado en administración y se olvidan del mismo hasta la llamada del cliente para comunicar una reclamación. En ese instante, ardiendo en cólera, se dirigen al director de producción o al departamento técnico

para expresarles enérgicamente que son unos incompetentes, que le den una solución inmediata y que están impidiendo que se cumpla el objetivo de ventas. A partir de ahí, se genera una espiral de acusaciones mutuas en la que, por ejemplo, producción o ingeniería le acusan de realizar ofertas fuera de las especificaciones o con plazos muy por debajo del estándar acordado. Al final, tiene que intervenir el señor gerente para poner paz, generalmente apoyando a la estrella del equipo, el comercial, ya que al fin y al cabo es el que les está dando de comer.

Me imagino que os será bastante familiar la historia que acabo de comentar, un poco exagerada con el ánimo de que mueva las conciencias. Para evitar precisamente esto, creamos el ESC. Integrado por unas tres personas, este equipo no sólo se responsabiliza de la relación con los clientes: confeccionar las ofertas, visitarles…, sino que extiende dicha responsabilidad hasta el cobro del pedido. Por lo tanto, supervisa y vela por el cumplimiento de lo pactado con el cliente durante todo el proceso de fabricación. Para ello, asisten a las diferentes reuniones celebradas en la organización, en las que hacen valer los intereses de los clientes. Si, por ejemplo, el equipo de compromiso está decidiendo lo que se va a producir la siguiente semana y el representante del ESC no está de acuerdo con ello, lo tendría que comunicar y presentar la propuesta que considerara oportuna. Esto no quiere decir que siempre se vaya a acordar lo que decida el ESC, sino que se tiene que debatir todo lo que sea necesario y analizar diferentes propuestas y alternativas hasta alcanzar el planteamiento que mejor satisfaga los intereses de la organización, en este caso, de Urgola Hermanos. Así mismo, el ESC tiene la obligación de ofrecer a los clientes sólo aquellas condiciones acordadas y negociadas con los diferentes equipos.

El número de ESC de cada proyecto varía en función de su tamaño y sus particularidades. En este caso concreto, decidimos que sería suficiente con un ESC integrado por tres personas. De esta forma, podríamos casi triplicar las relaciones con los clientes y, como consecuencia de ello, aumentar considerablemente las posibilidades de captación de pedidos y el conocimiento del propio mercado.

No proponíamos ningún cambio en cuanto a las personas, ya que habíamos decidido que los mismos componentes del actual departamento comercial se integraran en el ESC. La novedad más importante era la nueva función encomendada a Saioa, quien pasaba de una labor administrativa a visitar a los clientes, cometido que compartiría con Kepa. Esther, debido a sus responsabilidades personales, no podría colaborar con ellos en esta labor durante unos años, por lo que asumiría el seguimiento interno de los pedidos, así como la parte administrativa del equipo.

Equipo de Servicios Tecnológicos (SERTEC)

Como su propio nombre indica, este equipo aglutina el área técnica de la organización. En el caso de Urgola Hermanos, lideraría las mejoras del producto actual, el lanzamiento de nuevos productos, el mantenimiento, la calidad y el medio ambiente. La novedad respecto a la situación anterior consistiría en el funcionamiento en equipo, en contraposición a la división en especialidades existente. De esta forma, y tras un periodo de formación para alcanzar la polivalencia necesaria, se consigue un grado de eficiencia muy elevado, así como promover una actitud de estar al servicio de la organización y no a la inversa, como suele ocurrir. Por ejemplo, si tengo un equipo de varias personas, y cada una de ellas con conocimientos en la mayor parte de las disciplinas del equipo, las responsabilidades de sus integrantes bascularán en función de las necesidades que tenga en ese momento la organización. Por esto, la capacidad de respuesta será muy superior a la organización tradicional, donde la especialización es la nota predominante.

Nuestra propuesta para Urgola Hermanos consistiría en la integración en este equipo de las dos personas que hasta la fecha componían el departamento de diseño, más la inclusión de Asier, actual responsable de la calidad y medio ambiente.

Equipo de Relación con los Proveedores

La responsabilidad principal de este equipo consiste en relacionarse con los proveedores para lograr la mejor calidad, servicio, coste e innovación. Se pretende romper la relación de sumisión a la que han sido sometidos los proveedores durante el último siglo; a cambio, se sustituye por una relación de cooperación presidida por los principios de transparencia y confianza, con la que se logre su máxima integración y, por tanto, conocimiento de las necesidades de nuestros clientes.

Proponíamos continuar con las mismas personas del departamento de compras, con la novedad de que Miren asumiera más responsabilidades dentro del equipo, para así evitar la figura actual de secretaria del departamento, y que Jon compartiera la dedicación a este equipo con la coordinación del equipo de compromiso.

Equipos Línea Cliente (ELC)

Son equipos autónomos compuestos por personas directas, antes llamadas «obreros», que se responsabilizan de responder en calidad, servicio y coste a las necesidades de los clientes. Estos equipos se autogestionan, sin interferencias de encargados ni de mandos intermedios, para producir aquello acordado en la reunión de compromiso. Cada equipo nombra un líder, que es quien representa a dicho equipo en las relaciones con los otros equipos, y viceversa. No tiene poder respecto a los integrantes del equipo y debe compaginar esta responsabilidad con su labor cotidiana. Su nivel salarial es idéntico al resto de compañeros y, generalmente, dicho papel suele ser rotativo entre los mismos.

Para este proyecto, propusimos crear dos ELC. Uno para el producto propio y el otro para el estándar o marca blanca.

Equipo de Preparación de la Entrega al Cliente (EPEC)

Sería el responsable de la preparación de los pedidos y de la entrega de los mismos, así como de la planificación de las salidas. Al ser el último equipo de la cadena, una función muy importante que tiene encomendada es la de tirar del resto de los equipos en función de las expediciones planificadas y comprometidas. En el caso de Urgola Hermanos, este equipo estaría integrado por dos personas, antes llamados «almaceneros».

Equipo de Servicios de Apoyo (SEAP)

Su cometido serían los servicios económico-financieros y los administrativos. Según lo comentado anteriormente, lo característico del planteamiento es que las personas participantes asumen estas responsabilidades como un equipo. Así, si en un momento dado una persona está de baja o algo similar, el resto del equipo puede asumir sin problemas todas sus funciones, sin que se colapse la organización por este hecho. Continuarían este cometido las mismas personas que hasta la fecha, con la ausencia de Isabel, que se iba a jubilar en un mes.

Equipo del Compromiso del Proceso de los Equipos de los Pedidos de los Clientes (ECPEPC)

Este equipo estaría formado por todos los equipos comentados anteriormente, representados por el líder o la persona designada por cada uno de ellos. Como norma general, se reúne con una periodicidad semanal, aunque esto dependerá de la casuística de cada proyecto, y su objetivo es lograr, por parte de todos los equipos que intervienen en el proceso completo, el compromiso respecto a los artículos que se van a fabricar en un periodo determinado. Cuando hablamos de fabricar, de forma inconsciente, lo asociamos a una función que es realizada exclusivamente por el personal directo, vamos, «los del buzo». Nada más lejos de la realidad. No vamos a negar que estas personas

desempeñan una labor muy importante, pero sólo son un eslabón más dentro del proceso pedido-entrega. Vamos a pensar en los pasos necesarios para producir una herramienta: en primer lugar, el ESC tiene que visitar al cliente, ofertar con los plazos y condiciones acordados, y hacer el seguimiento para conseguir el pedido. En esta fase de oferta, ha intervenido también el equipo de SERTEC para realizar el diseño necesario. Una vez tenemos el pedido, comienza SERTEC a diseñar el proyecto acordado y RP a buscar el proveedor que nos ofrezca las mejores condiciones. A partir de ahí, entra en escena el ELC, que debe producir la herramienta en las condiciones en las que se comprometieron con el ESC en la fase de oferta. Y por último, quedaría EPEC, que acometería la expedición del producto, sin olvidarnos de SEAP, que facilita las gestiones económico-financieras necesarias. Con esta organización, el sentido común nos dice que, a la hora de decidir lo que vamos a producir en un periodo concreto, es necesario que se reúnan todos los equipos que van a participar y acuerden el compromiso que adquieren. Partimos del hecho de que forman un equipo y, como tal, el resultado debe ser asumido por todos, sin que sea posible aducir el incumplimiento de uno de ellos para justificar otro.

Aquí hablamos de compromiso, una palabra desconocida en el ámbito empresarial. Se utilizan otros conceptos y expresiones como: «haremos lo que podamos», «se intentará», «si todo sale bien»… Compromiso quiere decir que algo se va a llevar a cabo independientemente de todos los condicionantes que puedan surgir. Habrá semanas en las que salga todo rodado y terminaremos antes la jornada, mientras que otras se presentarán con muchos problemas y necesitaremos más tiempo; como la vida misma. Pensad, por ejemplo, en una Nochebuena, cuando, tras hablarlo con la familia, nuestra madre se compromete a preparar la cena y nuestro hermano mayor a proporcionarle el mejor cordero del mercado. Y llegado el día señalado… ¡sorpresa!, la cena no está preparada. Imaginad la escena en este momento, nos miraríamos todos sorprendidos y preguntaríamos al unísono:

Todos.— ¿Qué ha pasado?

Hermano.— Pues nada, que he ido al mercado a comprar el cordero, y se había terminado

Todos.— ¿Y qué pasa?, ¿no había otra cosa?, ¿no podías haber ido a otro sitio?

Hermano.— No, esa no era mi responsabilidad. Yo tenía que traer el cordero del mercado, y como no había, pues no lo he traído. Yo ya he cumplido, a partir de ahí, no es mi problema.

Todos.— Y tú, ama, ¿no podías haber cocinado otra cosa?

Madre.— Mi labor era cocinar y no traer la comida. Eso era responsabilidad de vuestro hermano. Yo lo mío ya lo he hecho. He tenido todo preparado desde las 9.00, he estado esperando al cordero durante más de ocho horas. Qué más queréis que haga.

Me parece bastante improbable que una situación de este tipo la podamos experimentar en nuestra vida personal. Por el contrario, es algo muy habitual en las relaciones laborales, donde, en último término, el cliente es el damnificado por esta situación. Esto es exactamente lo que tratamos de evitar con este planteamiento.

Para el caso de Urgola Hermanos, propusimos a Jon como coordinador de este equipo. Su labor consistiría en alcanzar dicho compromiso, para lo que evitaría, en todo momento, el control diario de las personas, labor que tradicionalmente venían desempeñando los encargados y mandos intermedios. Una vez alcanzado el compromiso en la reunión semanal, este coordinador comienza a preparar las necesidades para la siguiente semana, las cuales se analizarán en la siguiente reunión. La ejecución y el seguimiento de lo acordado quedarían en manos de los propios equipos participantes.

Equipo de Pilotaje (EP)

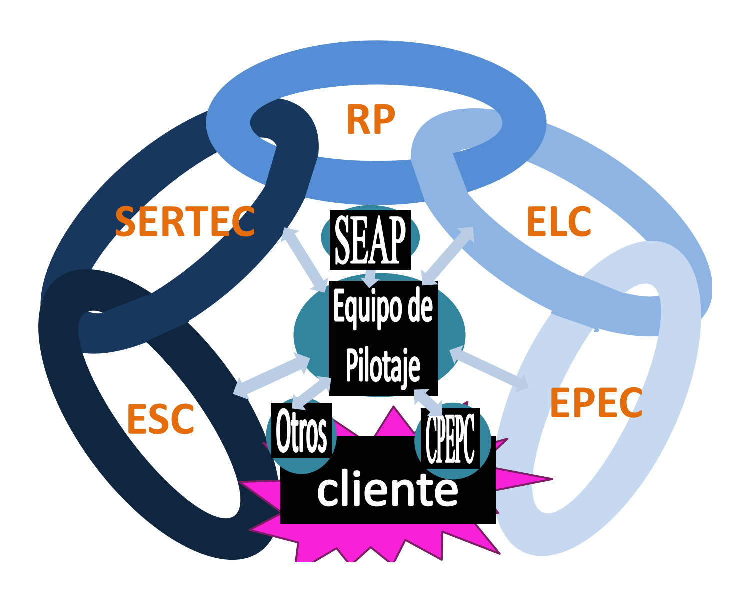
Este equipo pilota la gestión dinámica del proyecto. Constituye el foro donde se marcan las líneas de actuación de la organización a

medio y largo plazo. En contraposición a lo que comúnmente se llama equipo de dirección, donde sólo participan los directivos de más alto rango —pertenencia que lleva aparejado un reconocimiento económico y social—, el equipo de pilotaje está integrado por los coordinadores de los equipos, incluidos los de los ELC. La composición del equipo de pilotaje va a depender en todo momento de quiénes ejerzan la función de coordinador de un equipo. Como la rotación en este tipo de responsabilidades suele ser algo habitual a lo largo del tiempo, el número de personas que van a tener la oportunidad de vivir este tipo experiencias va a ser muy elevado. Incluso si se decide crear un equipo ad hoc para el desarrollo de un proyecto concreto que es considerado de vital importancia para la organización, la persona que lidere este equipo acudirá a las reuniones del EP mientras esté vigente dicho equipo, y su asistencia cesará una vez finalizado este. Así mismo, cuando el coordinador no pueda asistir, le sustituirá otra persona del equipo. Vivir, compartir experiencias, forma parte del cambio cultural que propiciamos.

Otros equipos

De forma permanente, van surgiendo equipos de carácter temporal para desarrollar aspectos concretos y que se disuelven una vez logrado el objetivo perseguido. Para su creación, se elige a una persona y se le encomienda la labor de buscar otros dos compañeros de viaje. Una vez realizado esto, nombran un líder, se marcan un objetivo y un plazo para llevarlo a cabo. Ya tenemos el equipo. A partir de ahí, sólo quedaría poner todo el corazón en el proyecto y los resultados no tardarán en llegar.

Por lo tanto, el organigrama que mejor expresaría el conglomerado de equipos que acabo de exponer lo podríamos representar de la siguiente manera:



Aquí, el proyecto Urgola Hermanos estaría representado por una gran cadena, que comienza y termina en el cliente y está constituida a raíz de la unión de los diferentes equipos comentados con anterioridad. Esta representación no es un tema baladí, sino que es el fiel reflejo de la forma que tenemos de entender las organizaciones, por lo tanto, determina la dinámica diaria de funcionamiento de las mismas. La aportación principal estribaría en la concienciación por parte de todas las personas de la preeminencia de los intereses de este equipo general (la cadena), donde a su vez estarían representadas todas ellas en las preferencias o deseos particulares de los otros equipos (eslabones). De la misma manera que cualquier jugador de fútbol tiene muy presente que por encima de los intereses particulares o grupales (la defensa, la media…) se encuentran los del equipo en su globalidad, de igual forma actuarían los integrantes del ESC o ELC respecto al interés general del proyecto. Se destierran de una vez por todas las luchas de poder departamentales y todos los componentes del proyecto comparten esa visión global que en la actualidad sólo ostentan los gerentes.

Aun siendo ésta la aportación principal, no deberíamos menospreciar las relativas a la forma de funcionar de los nuevos equipos definidos. El hecho de que en el modelo imperante se utilicen las palabras «equipo», «autogestión»… no quiere decir que luego se lleven a la práctica. Y aquí reside la diferencia principal de K2K con respecto al modelo imperante: no consideramos que éstas sean palabras huecas, fruto de las últimas tendencias del *management* estadounidense, sino que nos identificamos totalmente con ellas y somos coherentes con las mismas, hasta sus últimas consecuencias.

Tal y como hemos comentado anteriormente, cada uno de los equipos debe elegir a su líder o coordinador. Se podría dar el caso de que sea el propio coordinador del proyecto el que designe a la persona que desempeñe esa función. Esto normalmente ocurre en aquellas situaciones en las que, por la confluencia de determinadas circunstancias, por ejemplo, la necesidad de un fuerte liderazgo o personalidad, se considera oportuno comenzar a funcionar con una persona determinada; esto no es óbice para que el propio equipo plantee un cambio una vez que la dinámica de trabajo se encuentre asentada. En cualquiera de los casos, se trataría de una labor diametralmente opuesta a la desempeñada por los directores de departamento al uso, porque consiste en la representación del equipo en las diferentes reuniones que se realicen en la organización, así como en el impulso y la dinamización del propio equipo. La figura del coordinador se asemeja a la representada por el capitán en un equipo de fútbol en contraposición a la representada por el entrenador, que sería más cercana a la de un directivo o jefe. Esta función de coordinador no se desempeña con carácter vitalicio, es rotativa habitualmente y no lleva aparejada una retribución económica añadida.

Una vez definida la futura organización, debíamos comenzar con la comunicación de la misma a todas aquellas personas que iban a ver modificadas sus funciones de forma sustancial. La idea era que, antes de la asamblea, conocieran el cambio propuesto. Para ello, nos fuimos reuniendo personalmente con cada una de ellas, con el objetivo de explicar las razones del nuevo planteamiento, así como el contenido

de su nueva responsabilidad. La receptividad y la predisposición hacia la propuesta planteada fueron la nota dominante. No obstante, como suele ser habitual, no todas las personas acogieron los cambios con la misma ilusión. Era el caso del ESC, más concretamente de Saioa. La idea de comenzar a viajar para visitar a los clientes no le agradaba en exceso. Estaba de acuerdo en la necesidad de aumentar de forma sensible las visitas realizadas, aunque no quería ser ella quien asumiera esta responsabilidad. Le estuvimos explicando que, por trayectoria, conocimientos, idiomas y la propia empatía, era la persona más adecuada; además, desde el punto de vista del proyecto Urgola Hermanos, su aportación en esta nueva función iba a ser muy superior a la que actualmente desarrollaba, la cual podría ser asumida por otra persona. Por otro lado, estaba claro que esto le aportaría nuevas experiencias personales para su futuro profesional, dentro o fuera de Urgola Hermanos. En un alarde de sinceridad por su parte, reconoció que pensaba como nosotros, pero que no le apetecía estar fuera de casa. Le invitamos a que se lo pensara tranquilamente y nos diera una contestación en dos o tres días; le indicamos que, a la hora de tomar su decisión, recordara los principios que conformaban el nuevo estilo de relaciones, los cuales habían sido aprobados por la inmensa mayoría de las personas. Según estos principios, no tenían cabida posturas egoístas como ésta, porque estaba claro que era pura comodidad, resistencia al cambio de costumbres de vida, mientras que, como profesional, debía asumir que no sólo tenía derechos, sino también obligaciones. A los tres días de nuestra conversación, Saioa me comunicó que aceptaba el planteamiento, pero que necesitaría un apoyo en las primeras visitas. Le felicité por su decisión y le ofrecí tanto mi ayuda como la de Kepa para los primeros viajes.

Posteriormente, nos reunimos con Kepa, con el fin de exponerle los cambios previstos para el ESC. Al igual que Saioa, coincidía en la necesidad de aumentar la presencia en el mercado, aunque discrepaba de la elección realizada. Según sus propias palabras, para relacionarse con los clientes, eran necesarios muchos años de experiencia en la calle y Saioa, aunque era una magnífica profesional, adolecía de dicho conocimiento, debido a que las funciones realizadas hasta la fecha se

reducían al contacto telefónico con los clientes. Con el inconveniente añadido de perder a la persona que mejor atención prestaba desde las propias oficinas. Así mismo, nos confesó que, internamente, no veía a otra persona más preparada que Saioa para salir al mercado, por lo que la única posibilidad alternativa de la que disponíamos era realizar una contratación externa. Le comentamos nuestra plena confianza en la labor que podía desarrollar Saioa, ya que conocía el producto, la organización y, como él mismo había señalado, su relación con los clientes era excelente. Y, como todo en la vida, el nuevo conocimiento llegaría con la propia experimentación.[31] El mismo proceso de aprendizaje deberíamos asumir si contratáramos a una persona del exterior porque, aunque aportara una dilatada experiencia en la función comercial clásica, desconocería el producto, así como la propia idiosincrasia de la organización. Al final de la conversación, se mostró convencido y apostó por concederle esta oportunidad a Saioa. Los que realmente no estábamos convencidos del todo éramos Koldo y yo con la actitud que había mostrado Kepa. Nos recordaba a situaciones similares que habíamos experimentado en otros proyectos, en los cuales, una persona que se siente imprescindible dentro de la organización protesta porque necesita ayuda y está muy agobiada, por un lado, pero, por otro, le cuesta aceptar dicha colaboración porque en el fondo siente que está perdiendo el protagonismo. Como coordinador del proyecto Urgola Hermanos, tomé conciencia de que debía prestar mucha atención a las evoluciones de este equipo.

La parte referida a la organización ya estaba preparada. Para poder celebrar la asamblea, sólo nos quedaba analizar el equilibro salarial, al igual que cerrar el resultado económico hasta nuestra llegada y realizar los diferentes escenarios de cómo podíamos acabar el año.

Del análisis de los salarios, se podía deducir que en Urgola Hermanos existían dos grandes niveles. El nivel de las personas que pertenecían a la familia y el nivel del resto. La homogeneización de los salarios brillaba por su ausencia y era imposible encontrar a dos

[31] Ofrecer oportunidades

personas que cobraran lo mismo. De igual manera, se podían observar diferencias sustanciales entre personas que realizaban funciones similares. Propusimos una estructura salarial compuesta por cuatro niveles y en la que correspondería igual salario a las personas que pertenecían a un mismo nivel. Este planteamiento suponía una subida de un 5,3% de la masa salarial, que propusimos realizar en tres años, como consecuencia de los resultados previstos, motivados por la bajada de actividad, con la condición de aplicar de forma íntegra dicha subida en el caso de que se produjeran resultados positivos en cualquiera de los siguientes tres años.[32]

Con respecto a la cuenta de resultados, estuvimos analizando la evolución de la misma en los años precedentes. Los últimos ejercicios podíamos calificarlos de excelentes; como consecuencia de ello, la situación financiera de Urgola Hermanos era envidiable, en comparación con la mayoría de las organizaciones del país. No podíamos decir lo mismo del resultado del presente ejercicio. Los primeros meses no habían sido nada buenos y las previsiones para el resto del año no prometían cambios significativos. Tras realizar diferentes escenarios sobre cómo podía acabar el año, definimos nuestra propuesta. Y planteamos lo que a cada una de las partes implicadas le correspondería asumir de los resultados negativos del año. Es decir, a cada una de las que, coloquialmente, denominamos «huchas»:[33]

Hucha Inem y Seguridad Social: Nos referimos a la parte del salario que le correspondería asumir al Estado, como consecuencia de la aplicación de un expediente de regulación de empleo (ERE). Dada la bajada de actividad que rondaba el 50%, su utilización se hacía imprescindible, con la característica por nuestra parte de que todas las personas estarían afectadas por el mismo, y no sólo el personal directo.

Hucha trabajadores: Una vez descontada del resultado la aportación realizada por el Inem, la cantidad resultante debería ser

[32] Confianza en las personas y generosidad

[33] Visión de futuro y responsabilidad compartida

asumida por las personas y la propiedad. Teniendo en cuenta la situación financiera del proyecto y los resultados esperados para el presente ejercicio, propusimos una reducción de un 5% en el salario de todas las personas, independientemente de la utilización del recurso del ERE. Si cuando el resultado sea positivo se va a repartir el 25% del mismo, nos parecía coherente que, en el caso contrario, se asumiera una parte de las pérdidas en un periodo económico tan atípico como este en el que estamos y estaremos. No obstante, el planteamiento indicado se revisaría trimestralmente en función de la evolución de los resultados. Y siguiendo con la misma coherencia, propusimos que los honorarios de K2K fueran reducidos en la misma cuantía que el de las personas.

Hucha propiedad: Sería la parte de pérdidas que le correspondería asumir a la propiedad una vez descontada la aportación del Inem y de las personas. Como hemos comentado anteriormente, realizamos diferentes supuestos para definir el rango en el que podía establecerse dicha aportación.

Podíamos decir que teníamos todo preparado de cara a la próxima asamblea, dónde se iba a exponer la nueva organización. Sólo faltaba reunirnos con la propiedad para presentarles previamente nuestro planteamiento y conocer sus impresiones y, por supuesto, su acuerdo. En el transcurso de esta reunión, les fuimos explicando detalladamente la composición y responsabilidad de cada uno de los equipos. Mostraron una actitud muy receptiva durante toda la explicación y, en términos generales, la propuesta fue de su agrado. Lo único destacado fueron la voz discordante de Isabel, en cuanto a las nuevas funciones de Saioa —con respecto a las que se decantó por un planteamiento similar al de su hijo Kepa, es decir, recurrir a una contratación externa para el ESC—, y también la reclamación de Joseba por la falta de conocimiento existente para desarrollar el producto actual. A la propuesta realizada por Isabel respondimos con la misma argumentación que, en su momento, habíamos ofrecido a Kepa. En cuanto a la reivindicación de Joseba, hicimos presente que estábamos trabajando con el equipo que ellos mismos habían creado; por lo tanto, si no habían sido capaces de transmitir todo su conocimiento en 30 años, no podíamos pretender

ahora realizarlo en sólo un mes de trabajo. Con los mimbres actuales debíamos diseñar y construir el cesto. Nuestro planteamiento pasa por dar oportunidades a personas que conocen la organización. Entre todos tendremos la experiencia suficiente. No obstante, cuando fuera necesario, buscaríamos las alianzas adecuadas para solventar esta debilidad.

En cuanto a la propuesta del equilibrio salarial, discrepaban de nuestro planteamiento, en el sentido de que el resultado del mismo se concretaba en una subida a las personas con salarios más bajos y que, según sus propias palabras, eran las que tenían un peor desempeño, en cambio, manteníamos igual a las que más aportaban, por lo que en conjunto se premiaba la menor implicación. Lo primero que quisimos aclarar es que no se trataba de una subida salarial, sino de reparar un desequilibrio existente en la actualidad. Por otro lado, les explicamos que nosotros fomentamos el trabajo en equipo. Y que dentro de un equipo lo que se debe exigir a sus integrantes es que cada uno aporte todo lo que pueda, partiendo del hecho de que no hay dos personas iguales y, por lo tanto, su aportación no será la misma. Si no entendemos esto, e institucionalizamos las diferencias salariales dentro del equipo, conseguiremos que cada uno aporte en función del tipo de salario asignado y no de su capacidad. Les invitamos a reflexionar en la razón por la cual las personas que son nombradas jefes de turno o de grupo, con carácter general, tienen un nivel de implicación superior al resto del equipo. La causa principal suele ser el aumento salarial que lleva aparejado el puesto. Por ello, normalmente, adquieren una responsabilidad mayor e incluso asumen funciones que en principio ni les corresponderían. En contraposición a esto, el resto de integrantes del equipo se sienten en el derecho de reducir su responsabilidad y pasar parte de la misma a este jefe o encargado. Y esto era lo que pretendíamos evitar con nuestro planteamiento. También en aquel momento volvimos a recordar que nuestra presencia, aceptada por ellos, suponía muchos cambios. Les hicimos notar que estaban mirando por el retrovisor para opinar y situar a las personas, que lógicamente estaban donde ellos los veían. Sobre esta perspectiva, nosotros tenemos dos ventajas claras: una es que creemos en todas las personas, siendo

conscientes de la campana de Gauss, campana que quedará perfilada con el nuevo paradigma y el paso del tiempo; y la otra es que no conocemos a las personas de las organizaciones que facilitamos el cambio y no nos gusta que antiguos jefes nos las definan, por lo tanto, sólo pueden confiar en nosotros si nosotros confiamos en ellos.

A continuación, estuvimos comentando los posibles escenarios para el ejercicio actual. Estaban totalmente de acuerdo con el planteamiento respecto a las cantidades que deberían asumir las propias personas y ellos mismos. En lo que no estaban tan de acuerdo era en la petición y utilización del ERE. Les parecía que podía erosionar el prestigio labrado por Urgola Hermanos a lo largo de los años y no querían correr ese riesgo. Les explicamos que, con la situación económica actual, dicho recurso se encontraba muy extendido y entendíamos que no podía afectar a la imagen de Urgola Hermanos. Añadimos que se trataba de una cuestión meramente económica y que si no la utilizábamos, su aportación se vería incrementada. Acordamos comenzar con la tramitación necesaria para la solicitud del mismo, mientras tomaban una decisión al respecto.

Terminada esta reunión con la propiedad, hubimos de afianzarnos en una de las cosas que observamos tras las primeras reuniones con ellos: las tensas relaciones y la desconfianza existente entre los miembros. Aunque eran cinco socios, en realidad, tanto Isabel como Joseba ostentaban un estatus superior, derivado de su condición de socios fundadores, y eran de facto quienes tomaban cada una de las decisiones. El problema derivaba del interés que ambos mostraban en asumir el protagonismo y control del consejo. Esto suponía que ante un planteamiento de cualquiera de ellos, el otro lo rebatía, buscando ambos el apoyo del resto de los socios para sacar adelante las propuestas presentadas. Con esta falta de unidad y esta rivalidad entre sus miembros era fácil deducir las dificultades a las que nos íbamos a enfrentar en el proceso de implantación de la nueva organización. Por de pronto, siendo Isabel la responsable principal de nuestra presencia en Urgola Hermanos, vaticinábamos una cierta resistencia por parte de Joseba, que esperábamos solventar según avanzáramos en el proyecto.

En cuanto a la asamblea, ésta se desarrolló según lo esperado. Fuimos desgranando toda la información preparada durante las últimas semanas[34] y las expresiones que veíamos en las caras indicaban que lo estaban comprendiendo. La parte relativa a la cuenta de resultados del proyecto fue la que más expectación suscitó. Por un lado, al observar los resultados que se habían obtenido en los años precedentes; tal y como posteriormente me comentaron, se sorprendieron mucho con lo que vieron, ya que, durante estos últimos años, se les había informado de que la situación no era del todo buena. Y por otro lado, al comprobar cómo se presentaba el futuro. Invertimos todo el tiempo necesario para explicar los conceptos que componían los resultados[35] y, una vez cerciorados de su comprensión, procedimos a plantear la propuesta de las huchas anteriormente comentadas. Fue interpretada por su parte como una propuesta en coherencia con la situación que estábamos viviendo y el nuevo estilo de relaciones que habíamos expuesto en la anterior asamblea. Se aprobó por la totalidad de las personas y nos comprometimos a realizar una asamblea trimestral para compartir con todos ellos la evolución de la nueva organización y de los resultados, así como por si fuera necesario tomar nuevas decisiones.[36] Independientemente de esta dinámica de asambleas trimestrales, todos los meses en pequeños grupos se explicaría los datos y hechos más significativos.[37]

Había llegado el momento esperado por todos nosotros. El lanzamiento de la nueva organización había sido realizado y ya sólo nos quedaba comenzar a experimentarlo.

---

[34] Transparencia

[35] Conceptos económicos compartidos

[36] Poder compartido

[37] Transparencia

CAPÍTULO 6

Primeros pasos de la nueva organización

—

La primera labor que debía acometer, antes de comenzar con el despliegue de la nueva organización, era comunicar a cada una de las personas el salario propuesto. Normalmente, las reacciones que afloran con este tipo de planteamientos suelen ser de dos tipos. Por un lado, las personas a las que se les sube el salario se muestran encantadas con el mismo. Por el contrario, aquellas a las que se les mantiene sienten que no se les reconoce la labor realizada durante los años precedentes, ya que el nivel salarial que poseen lo relacionan directamente con una responsabilidad o implicación mayor que la del resto. Basándome en las experiencias vividas hasta la fecha, estas últimas emociones suelen desaparecer al cabo de un mes, y las mismas personas que mostraban abiertamente su disconformidad reconocen después los beneficios, cuando comprueban que los equipos evolucionan positivamente, y gracias a ellas mismas, entre otras razones.

En el caso de Urgola Hermanos, la propuesta de equilibrio salarial tuvo una gran aceptación. Las personas entendieron desde un principio las razones que sustentaban el planteamiento, y así nos lo transmitieron en las reuniones que celebramos con ellos. No fue éste el caso de Kepa, que se mostró contrariado con su situación personal, ya que entendía que su salario debía experimentar una subida considerable. Según sus propias palabras, era el único que viajaba para atender a los clientes y, en última instancia, quien terminaba resolviendo sus problemas, la mayoría de las veces en horarios intempestivos, cuando las demás personas de Urgola Hermanos hacía tiempo que habían olvidado sus responsabilidades laborales. Nos informó al mismo tiempo de que, a propuesta del gerente anterior, el consejo de administración había

aprobado una subida meses atrás, pero que desconocía las razones por las que no se había materializado aún. Le comentamos que podíamos llegar a entender su argumentación en el contexto de la organización anterior, pero que precisamente la nueva persigue migrar de concentraciones de responsabilidad en personas concretas a un reparto de la misma entre los diferentes equipos. Por lo tanto, ni debíamos ni podíamos aceptar su planteamiento. Le preguntamos por nuestra parte si se sentiría cómodo con el incremento solicitado, teniendo en cuenta que debía ser comunicado a todas las personas. Tras reflexionar unos minutos, aceptó la propuesta, aunque no estaba muy de acuerdo con ella. Nos despedimos, indicándole que, con el nuevo estilo, su situación mejoraría de forma notable, ya que la implicación de todas las personas en la satisfacción de los clientes iba a verse incrementada exponencialmente, de forma que desaparecerían la soledad y la excesiva dependencia de su intervención y, por tanto, de su tiempo.

Una vez cerciorados de la comprensión de la nueva organización por parte de las personas que integraban el proyecto, comenzamos con su despliegue. Para ello, convocamos la primera reunión del equipo de pilotaje, con el objetivo de coordinar los siguientes pasos a dar.

Con diez minutos de retraso sobre la hora prevista, dimos comienzo a la reunión que inauguraba este equipo. Para la mayoría de las personas allí presentes, era la primera vez que se reunían con un objetivo de tal magnitud: determinar el rumbo de la organización a medio y largo plazo. No era de extrañar, por tanto, el sentimiento de incertidumbre y la curiosidad que mostraban sus rostros. Tras varios comentarios jocosos que atemperaron sin duda el nerviosismo, tomé la palabra y comencé a exponer los pasos que debían ser emprendidos durante el siguiente mes:

Óscar.— Lo primero que tendría que hacer cada equipo es definir las acciones y objetivos que va a lograr en los siguientes meses, con indicación del responsable y el plazo previsto para cada uno de ellos. Y a partir de ahí, fijar el calendario de reuniones a fin de poder ir revisando

la evolución de los retos marcados. Tan sencillo como eso. ¿Qué os parece?

Líder ELC.— ¿Cómo vamos a saber los objetivos que nos tenemos que marcar, si a día de hoy no conocemos nuestra capacidad ya que nunca la hemos medido?

Óscar.— Para el caso de que no existan referencias previas, marcaremos primeramente los indicadores, sin definición de los objetivos. Comenzaremos a medirlos durante un tiempo determinado y, una vez expire dicho plazo, el equipo estará en disposición de fijar el reto.

Líder ESC.— ¿Eso quiere decir que cada uno puede fijar el objetivo que quiera? Imagínate que el ELC acuerda el objetivo de producir la herramienta estándar en 10 horas. Y consecuencia de ello somos tres veces más caros que la competencia. ¿Qué hacemos entonces? ¿Nos quedamos sin vender?

Óscar.— El ELC va a fijar lo que ellos creen que pueden hacer con los medios y los conocimientos que tienen en la actualidad.[38] SERTEC de igual manera en cuanto al diseño y RP lo mismo en relación a los precios de compra de materia prima. En función de estos compromisos, el ESC fijará su reto de captación de pedidos. Una vez realizado esto, analizaremos el resultado que arroja y tomaremos una decisión. Si no consideramos adecuados los resultados, lo comentaremos con cada equipo y les solicitaremos que los revisen y que aporten un nuevo objetivo. Continuaremos este proceso hasta alcanzar un objetivo global que beneficie al proyecto en su conjunto y que sea asumible por cada uno de los equipos. Una vez definidos los objetivos, serán expuestos por cada equipo en una asamblea convocada para este fin, en la que también serán sometidos a votación.

Líder SERTEC.— Todo es tan nuevo que estamos un poco desorientados. Pero me imagino que nos apoyarás tú al principio.

---

[38] Libertad con responsabilidad

Óscar.— Sin ninguna duda. Lo importante es comenzar a planificar en cada equipo los diferentes pasos que hay que dar. Y como un porcentaje muy elevado de mi tiempo lo voy a dedicar a asistir a las diferentes reuniones, si tenéis cualquier duda, os podré aportar mi opinión in situ.

»Como estaréis imaginando, la comunicación[39] es uno de los requisitos fundamentales para el correcto funcionamiento de la nueva organización. Por lo tanto, fomentar las relaciones entre las personas debe convertirse en uno de nuestros objetivos principales. Para facilitarlo, propongo confeccionar la matriz de relaciones del proyecto Urgola Hermanos. Sería una matriz donde se recojan todas las reuniones previstas para el año, con indicación de la persona que las lidera, los asistentes, el objeto, la fecha, el lugar y la duración. La haremos en un formato grande, de un metro de largo por un metro de ancho, y la tendremos expuesta en un lugar visible para todas las personas y también estará en red. La completaremos de modo muy sencillo: cuando termine el plazo previsto para una reunión, el líder de la misma deberá marcar en la propia matriz, en color rojo, si no se ha celebrado, en verde, en el caso contrario, y en azul cuando ha habido reunión y en la misma ha estado el coordinador del proyecto. De esta forma, con una simple mirada, podremos hacernos una idea del nivel de relación existente en la organización y, en consecuencia, tomar las acciones que consideremos oportunas. Este indicador será uno de los aspectos que se tratarán en el propio equipo de pilotaje. Además, si cualquier persona estuviera interesada en acudir a alguna reunión, sólo tendría que consultar la matriz para conocer la fecha del siguiente encuentro.

»Respecto a la pregunta anterior, de si os voy a apoyar, os puedo decir que mi función principal en Urgola Hermanos es garantizar que los valores del nuevo estilo de relaciones vayan calando en la dinámica diaria de la organización. Por ello, periódicamente acudiré a las diferentes reuniones, para compartirlo en primera persona y aportar mi orientación, si es que fuera necesario. En coherencia con esto, mi

---

[39] Comunicación

agenda semanal se establecerá en función de las reuniones previstas en la propia matriz. Me gustaría recalcar que el objeto de estas reuniones que vamos a planificar no es informarme de las últimas novedades, sino que son una herramienta muy poderosa del propio equipo, que le va a facilitar, sin duda, el alcanzar los objetivos marcados. En estos encuentros se comparten las acciones que se han puesto en marcha y se discute la conveniencia de mantenerlas o modificar alguna de ellas. Y ya que esto es así, mi asistencia a las mismas será como invitado, y ni que decir tiene que se deben celebrar independientemente de que yo asista o no. Diferente será en aquellas que a mí me toque liderar.

»Si os parece, lo dejamos aquí. Así que ya sabéis, comenzad a implantar en vuestros respectivos equipos lo que hemos comentado. No os durmáis, que sólo tenemos tres semanas para hacerlo.

Poco a poco fueron abandonando la sala, tras fijar la fecha de estas reuniones.

Como os podéis imaginar, se hacía muy difícil encontrar un hueco en mi agenda para las siguientes semanas. Lejos de alterarme, me sentía ilusionado e impaciente por comenzar. Sin lugar a dudas, se trataba de uno de los cometidos que más me gustaban de mi trabajo: ayudar a coordinar la variedad de opiniones, emociones e intereses para poner todo al servicio de un proyecto común.

Pero, antes de comenzar con esto, tenía que reunirme con el consejo de administración. Habían convocado una reunión extraordinaria para tratar la jubilación de Isabel y habían pedido mi asistencia con el fin de transmitirme la decisión que habían adoptado respecto a la posibilidad de acudir al expediente de regulación de empleo (ERE). A las cuatro de la tarde, con puntualidad británica, daba comienzo la reunión. Carlos, un abogado perteneciente a un reconocido bufete y que ostentaba el cargo de secretario del consejo, comenzó leyendo el acta de la última reunión. Una vez finalizada su lectura, tomó la palabra Isabel:

Isabel.— Como todos sabéis, a final de este mes me jubilo. Tenía pensado en un principio aguantar unos meses más, pero prefiero dejarlo

cuanto antes. Ya lo he hablado con K2K y ellos están de acuerdo, por lo que voy a ir cerrando los temas que tengo pendientes durante este mes y a partir del próximo a disfrutar un poco de la vida que ya es hora. Han sido muchos años de gran dedicación y necesito descansar un poco. Estoy convencida de que la empresa está en buenas manos y que se lograrán muchos nuevos éxitos en Urgola Hermanos. Aunque no hace falta ni decirlo, siempre estaré dispuesta a colaborar en todo lo que consideréis oportuno.

Todos los presentes le agradecimos el trabajo realizado y le deseamos que disfrutara del muy merecido descanso.

Carlos.— Toda la documentación ya está preparada, por lo que procederemos en breve a otorgar poderes a Óscar, como nuevo coordinador.

Isabel.— Gracias por vuestras palabras, pero como la vida sigue, vamos a tratar los temas que nos ocupan. En primer lugar, respecto al ERE, lo hemos comentado y estamos de acuerdo con el hecho de acudir al mismo.

Joseba.— Bueno, yo no estoy de acuerdo porque creo que vamos a dañar nuestra imagen.

Isabel.— Esto ya lo hemos hablado, Joseba, y la mayoría ha decidido apoyar el planteamiento de K2K. Ellos saben lo que hacen y estoy de acuerdo con la argumentación de que, a día de hoy, es una figura muy habitual y que ha desaparecido el estigma que llevaba aparejado en épocas de bonanza. Además, sería absurdo renunciar a una cantidad de dinero que puede llegar a ser muy importante. No olvidemos que llevamos ocho meses con actividad que ronda el 50%.

Joseba.— Tampoco veo bien que todas las personas vayan al ERE. Los que están en las oficinas, y no es porque sean nuestros hijos, están saturados de trabajo, por lo que no creo conveniente, que se les aplique también a ellos.

Óscar.— Tradicionalmente, ha sido más sencillo cuantificar el trabajo de las personas directas. Por lo tanto, con una mayor o menor precisión, podemos llegar a calcular la cantidad de personas que necesitamos para producir un volumen determinado. Por el contrario, la medición del trabajo del personal indirecto es una asignatura pendiente. En la mayoría de las organizaciones, las oficinas son como un agujero negro espacial, que todo lo absorbe. Vamos, que si contratamos tres personas más, a los pocos días también estarán saturadas de trabajo.

»Por el contrario, tenemos que promover la eficiencia. A consecuencia de ello, realizar sólo aquellos trabajos que aporten valor al proyecto, distinguiendo en todo momento lo importante de lo urgente. Si esto lo hacemos bien, aumentaremos considerablemente la productividad de estas personas y, consecuencia de ello, liberaremos una gran cantidad de tiempo, que será necesario para cuando consigamos aumentar los pedidos, pero que, en situaciones como la actual, supone capacidad excedentaria y, por lo tanto, la posibilidad de acudir al ERE.

Carmen.— Yo pienso como Joseba, que al final son los mismos los que van a trabajar más.

Óscar.— No estoy de acuerdo contigo Carmen, pero, con independencia de ello, la forma en la que apliquemos el ERE entra dentro de la gestión del proyecto y, por lo tanto, es competencia nuestra. Somos nosotros los que tenemos que tomar este tipo de decisiones.

Carmen.— Pero nosotros somos los socios y tenemos poder para tomar decisiones.

Óscar.— Estoy totalmente de acuerdo contigo. Tenéis poder para tomar decisiones. Más bien, dos tipos de decisiones. Las relativas al plan de ideas y objetivos anuales, incluido cualquier cambio relevante que se origine a lo largo del ejercicio, y la decisión sobre nuestra continuidad en Urgola Hermanos. Pero el resto de las mismas están bajo nuestra responsabilidad, tal y como recoge expresamente el considerando a) del acuerdo de colaboración: «a) Todos los miembros del Consejo de Administración, actuales y futuros, se comprometen a no interferir en la

gestión diaria de la actividad, ni de forma directa o indirecta, excepto que formen parte de las personas trabajadoras activas». Lo que sí tendremos es una reunión mensual, donde os explicaremos la evolución del proyecto y os aclararemos aquellas dudas que pudierais tener.

Carmen.— Entonces, ¿qué pintamos nosotros?

Isabel.— Carmen, nuestra función no es gestionar la empresa. Para eso les hemos contratado a ellos. Nuestra función será decidir si lo están haciendo bien o no, y de acuerdo con ello tomar las decisiones oportunas.

Carmen.— Otra cosa deseo decirte. No me ha gustado nada que se mostraran los resultados de los últimos tres años a todas las personas. No creo que fuera necesario.

Óscar.— Lo que no es de recibo es que hayamos decidido que el reparto de beneficios sea el aumento conseguido respecto a la media de los últimos tres años, y luego no mostremos cuál es la media de esos años. Y no será porque no os hayamos recalcado que la transparencia[40] es una de las ideas principales de nuestro estilo. Por lo que no entiendo la discrepancia. Ser coherentes y estar unidos es parte de vuestras responsabilidades. Esto quedó bien claro en las conversaciones previas, ya que es uno de los temas que más preocupan a Koldo cuando el consejo lo compone más de una persona.

Isabel.— Carmen, Óscar tiene razón. En todas las reuniones que hemos tenido nos lo han dejado claro, y no han hecho nada diferente a lo que nos dijeron.

Óscar.— Cambiando de tema, quería comentar que he estado hablando con Imanol. Acaba de cumplir 60 años y me ha dicho que quiere jubilarse. He mirado la posibilidad de realizar un contrato de relevo, pero no es factible, debido a que no tenemos ninguna persona con contrato eventual ni podemos contratar a nadie, por la situación actual en la que nos encontramos. Así que hemos analizado la posibilidad de

[40] Transparencia

que cause baja en la organización y concederle una indemnización económica, que le compense por los cinco años que aún le restan para alcanzar la edad legal de jubilación. Mi planteamiento es concedérsela, ya que esta decisión es beneficiosa para las dos partes. Tanto para él, que podría dejar de trabajar, como para la organización, que rentabilizaría esa inversión en menos de dos años.

Joseba.— Lo que no has tenido en cuenta es que es la persona que más conocimiento tiene dentro de Urgola Hermanos y que si se va, las demás personas no van a ser capaces de fabricar la totalidad de productos que tenemos en el catálogo.

Óscar.— Lo he estado hablando con el resto del equipo y me han dicho que están de acuerdo con esta decisión. Que necesitan dos semanas para que les explique algunas cuestiones sobre las que tienen dudas, pero a partir de ahí se puede ir cuando quiera.

Joseba.— Creo que te han engañado. Lo que pasa es que no se quieren enfrentar a Imanol y decirle que no se puede ir. Pero si se va, esto va a ser un desastre.

Óscar.— No estoy de acuerdo contigo, porque al final son ellos los que van a tener que sacar el trabajo adelante, y no creo que se estén engañando a ellos mismos. Nadie tira piedras sobre su propio tejado. Creo además que la ausencia de Imanol va a ser beneficiosa en el sentido de permitir que emerjan nuevos líderes que hasta la fecha estaban a su sombra y, por lo tanto, que el saber hacer de ese equipo crecerá sin depender de aparentes imprescindibles.[41]

Carmen.— Pero ¿qué van a decir las personas que se han jubilado hasta la fecha y a las que no les hemos pagado nada? Tú no vives aquí, pero nosotros convivimos con ellos. Si se quiere ir, que se vaya, pero sin pagarle nada. No podemos conceder ningún tipo de privilegio.

Óscar.— Creo que no me he explicado bien. En primer lugar, con Imanol no estamos creando ningún tipo de privilegio, ya que la

[41] Ofrecer oportunidades

indemnización que le vamos a dar equivale a la cantidad que cobraría si pudiera acogerse al contrato de relevo. La única diferencia existente con las personas prejubiladas anteriormente es que, en esos casos, era el Estado el que sufragaba la pensión, mientras que ahora seríamos nosotros. Pero, desde el punto de vista de Imanol, la situación es idéntica, no va a cobrar más que los antecesores. En segundo lugar, a Urgola Hermanos, también le conviene porque no hay trabajo para todas las personas y, dada la situación del mercado y las oportunidades de productividad que hemos observado, creo que vamos a tener capacidad productiva excedentaria durante bastante tiempo. Y, por último, como anteriormente he comentado, todo esto entra dentro de nuestra responsabilidad y somos nosotros los encargados de decidir.

Carmen.— Pues yo creo que algo tendrá que decir el consejo.

Óscar.— Ya lo hemos comentado antes. Tenéis la potestad de dar por terminada la relación que nos une. Mientras tanto, somos nosotros los que tomamos las decisiones de la gestión. Si no tenéis confianza en nosotros, sólo tenéis que decirlo y nos vamos inmediatamente, sin ningún tipo de problema. Pero lo que no podemos consentir es que estemos discutiendo y valorando cada una de las decisiones que adoptamos y sobre las que nos parece adecuado informaros.

Joseba.— ¿Y si lo dejamos para el siguiente consejo y así nos da tiempo a nosotros a pensarlo con más calma?

Óscar.— En este asunto de Imanol, en dos ocasiones el gerente anterior le prometió concederle la prejubilación y no se cumplió, sin que se sepan las razones. Lo cierto es que está muy dolido por ello. Es la persona que tenía recortes de prensa de entrevistas a Koldo y está encantado con este cambio, aunque duda de su final. Por tanto, él desea que alguien cumpla con esas promesas. Si, por otro lado, ni él ni sus compañeros ven posibles problemas de calidad o costes futuros, y si es rentable su baja, creemos que no debe haber dudas sobre la decisión que se ha de tomar.

Isabel.— Aunque ya he comentado que no estoy de acuerdo con lo de Imanol, Óscar está en lo cierto. Son ellos los que tienen que tomar las decisiones. Por lo tanto, dejémosles que lo hagan.

Óscar.— Hablando con franqueza, me gustaría deciros que comprendo perfectamente que necesitaréis un tiempo para adaptaros a nuestra forma de funcionar. Pero a la vez os digo que es necesario dejar claro desde el principio la responsabilidad de cada una de las partes, si no queremos tener problemas en el futuro. Por esto espero que nuestro encuentro de hoy haya sido provechoso para definir la dinámica de actuación a partir de ahora.

Tras intentar aclarar algunos de los comentarios vertidos durante la acalorada discusión, dimos por terminada la reunión y nos emplazamos para dentro de cuatro semanas, cuando se celebraría la primera reunión ordinaria del consejo. Aun siendo consciente de la novedad que suponía para los consejeros este estilo de relación, me preocupaba la forma en la que se había desarrollado la reunión. No les veía nada cómodos con las ideas de nuestro estilo y, por añadidura, mostraban señales de cierta desconfianza hacia nuestro trabajo. Debíamos tener paciencia con esta situación e intentar comprender que habían sido muchos años funcionando bajo un sistema jerárquico, con muy buenos resultados hasta la fecha, como para cambiar la forma de pensar en tan breve espacio de tiempo. No podíamos obviar tampoco que la anteriormente comentada rivalidad entre Joseba e Isabel no iba a facilitarnos las cosas. Al menos por el momento, contábamos con el apoyo de esta última en la difícil tarea de lograr el respaldo sin fisuras del consejo al estilo de relación que proponíamos.

Tal y como habíamos acordado en el equipo de pilotaje, dedicamos las siguientes tres semanas a desplegar la nueva dinámica de funcionamiento en cada uno de los equipos. Con este objetivo presente, me fui reuniendo con cada uno de ellos para explicarles personalmente los pasos que íbamos a dar y aclarar todas aquellas dudas que pudieran surgir.

Comenzamos por el equipo de compromiso, ya que representaba la columna vertebral de la nueva organización. Una vez comprobada la presencia de todas las personas convocadas, dimos comienzo a la reunión con un breve resumen de los diferentes pasos que habíamos ido dando hasta la fecha:

Óscar.— Durante estas últimas semanas, hemos estado planificando la producción en función de los tiempos que propusieron las personas de los ELC. Semanalmente, hemos ido midiendo el cumplimiento de dichas planificaciones y modificando en consecuencia aquellos tiempos que no eran correctos. Por lo tanto, propongo que, sobre la base de los resultados que hemos obtenido, asumamos un compromiso de producción a partir de ahora.

ELC.— ¿Qué significa concretamente «asumir un compromiso»? Porque creo que hemos estado haciendo todo lo que podíamos.

Óscar.— No tengo ninguna duda de ello. Comprometerse significa que si hemos quedado en que vamos a producir 100 herramientas en esta semana, no nos vamos a casa hasta que no las fabricamos. La jornada termina cuando se cumple el compromiso y no por el mero transcurso de las 40 horas semanales.

ELC.— ¿Nos estás diciendo que tenemos que trabajar más horas?

Óscar.— Ni mucho menos. Lo que estoy diciendo es que tenemos que trabajar en el año más o menos las horas que tenemos de calendario. Pero habrá semanas en las que se nos dará todo bien y terminaremos antes, y otras, justo lo contrario. Lo que estamos hablando es que tenemos que tener cierta flexibilidad porque los compromisos lo son con los clientes y con la eficiencia. No olvidemos que si no volvemos a ser un proyecto rentable en un periodo corto de tiempo, el futuro puede estar comprometido.

ELC.— Pero habrá veces en las que no se pueda recuperar. Por ejemplo, si falta material o se avería una máquina.

Óscar.— En estos casos tenemos dos posibilidades. O bien fabricamos otras herramientas que tengamos en cartera, o bien nos vamos a casa y cuando se arregle la máquina o llegue el material, lo recuperamos. Porque entiendo que no deberíamos permanecer aquí si no tenemos trabajo. Recordad que son los clientes quienes nos pagan y estos sólo lo hacen por las herramientas entregadas y no por las horas de presencia.

ELC.— Pero si no hay material o se rompe una máquina, no es un problema nuestro. ¿Por qué lo tenemos que asumir entonces?

Óscar.— Como ya lo he comentado en más de una ocasión, la producción no es responsabilidad exclusiva de los ELC, sino de todos los integrantes que forman este equipo de compromiso, en el que están representados todos los equipos de la nueva organización. Cuando decimos que toda la organización debe estar orientada al cliente, es esto. La organización no tiene sentido sin clientes, pero debemos lograr que los clientes den sentido a todas las personas de la misma. Por lo tanto, si no tenemos el material a tiempo porque, por ejemplo, el equipo de relaciones con proveedores ha cometido un error o nos ha fallado un proveedor, la responsabilidad es del equipo de compromiso, ya que las relaciones con los proveedores también son parte del mismo. Y por lo tanto, tendríamos que recuperar, si se diera el caso. Si utilizamos la metáfora del fútbol, lo entenderemos mejor. Cuando en un partido el portero comete un error y es expulsado, el resto de compañeros deberán hacer un esfuerzo extra porque van a jugar con un jugador menos. Y seguro que ninguno de nosotros, ante esta situación, se plantearía la posibilidad de no realizar ese esfuerzo, porque la culpa haya sido del portero. Tenemos asumido que en el fútbol somos un equipo y que entre todos tenemos que ganar el partido. Esa misma actitud es la que estamos planteando para el proyecto Urgola Hermanos.

RP.— Eso lo he entendido. Pero si el problema no es responsabilidad de ninguno de nosotros, por ejemplo, si se estropea el camión que trae el material, ¿también tendríamos que recuperar?

Óscar.— Estáis hablando de recuperar, como si se tuviera que trabajar más horas, cuando en realidad no es eso. Ya que si el camión, por

ejemplo, tenía que llegar el lunes y llega el martes, nosotros no deberíamos trabajar el lunes, ya que no hay material, y recuperar ese día entre la semana si es que se puede, o el sábado en el caso contrario. En realidad, estamos trabajando las mismas horas aunque, como os decía antes, con flexibilidad. No obstante, me gustaría añadir que, independientemente de quién sea el causante del incumplimiento, bien seamos nosotros bien sean organizaciones o personas externas, la responsabilidad,[42] en última instancia, siempre será nuestra. Porque si los clientes no están satisfechos con Urgola Hermanos, dejarán de comprar nuestros productos, y por lo tanto, nuestras ventas disminuirán. Y si eso ocurre, ¿quiénes serán al final los perjudicados? Si nos quedamos sin trabajo, de poco nos servirá echar la culpa a terceros. El compromiso con el cliente es siempre nuestro. El resto son disculpas para eludir responsabilidades.

SERTEC.— Con esta dinámica de funcionamiento, lo que estoy viendo es que las personas indirectas vamos a tener mucha presión. Porque cualquier error que cometamos va a influir directamente en los demás equipos, principalmente en los ELC. Y como el compromiso se debe cumplir…

Óscar.— Muy buena reflexión, pero piensa un poco en lo que estás diciendo. Hasta el día de hoy, cualquier error que cometías también influía en la producción. Pero como no existía el compromiso, las consecuencias de esas ineficiencias eran asumidas por los clientes en primera instancia y por la propiedad posteriormente, ya que si los clientes no compraban, los resultados se veían afectados. Es decir, hacíamos como los avestruces. Escondíamos la cabeza para no ver lo que ocurría y de esta manera, ser todos más felices. Hasta que llega un momento en el que la situación no puede aguantar más y explota. Y entonces comienzan los problemas. Esto, precisamente, es lo que intentamos evitar con este planteamiento. No obstante, me gustaría comentar para vuestra tranquilidad que, como equipo que somos, si hacemos lo que podemos y cometemos un error, no va a pasar nada,

42 Responsabilidad compartida

todos lo vamos a entender y asumiremos hacer un esfuerzo sin ningún problema. Otra cosa será si tomamos decisiones basadas en intereses individuales o nuestro esfuerzo e implicación son muy deficientes. En ese caso, el equipo no será tan receptivo con los errores que se cometan.

ELC.— ¿Y qué ocurriría en esos casos en los que un jugador no está dando todo lo que tiene y perjudica al equipo?

Óscar.— Hablaríamos con él para saber qué le ocurre y ayudarle en la medida de lo posible. Como norma general, las personas son honradas y quieren cumplir con sus responsabilidades. Otra cosa distinta es que nos encontremos con el típico jeta, que quiera aprovecharse de la situación y vivir a cuenta de sus compañeros. Si tras hablarlo con él no depusiera esta actitud, nos veríamos abocados a aplicar las medidas disciplinarias que consideráramos oportunas. De todas formas, vosotros ya os conocéis de sobra, así que se trata de dar un paso adelante y no pedir milagros. Sólo que ahora sería muy descarado.

SERTEC.— ¿Y si alguien no quiere funcionar con este estilo? No se le puede obligar.

Óscar.— En este caso, lo hablaríamos con el resto del equipo. Si los demás asumen que tienen un integrante al que le podrán exigir que cumpla con su responsabilidad en las 8 horas diarias de presencia, pero en ningún caso los valores de los que venimos hablando, como la autogestión, la flexibilidad o la confianza, continuaremos adelante. En el caso de que el equipo no lo asuma y, como consecuencia de ello, decidan no aplicar nuestro estilo, convocaría de forma inmediata una asamblea para informar de esta situación y K2K dejaría el proyecto.[43] Tenemos como máxima no quedarnos donde no nos quieren.

ELC.— ¿Y esa persona tendría los mismos derechos que el resto?

Óscar.— En lo que se refiere al trabajo, tendrá los mismos derechos y deberes que el resto. Deberá realizar las funciones que tiene encomendadas, es decir, sus obligaciones, y a cambio se le abonará la

43 Libertad con responsabilidad

cantidad que tuviera estipulada. Y ya que no quiere asumir nuestro estilo, aquellos derechos que son inherentes al mismo no se le aplicarían. Como el reparto de beneficios, por ejemplo.

ELC.— Da la impresión que al final vamos a estar discutiendo entre nosotros, y eso es algo que no me hace mucha gracia.

Óscar.— En alguna ocasión me habéis comentado que varios de los aquí presentes participáis en la comisión de fiestas de este pueblo. Imaginaros por un momento que nos llama ahora el alcalde y nos propone organizar las fiestas. Nos asigna un presupuesto cerrado y nos otorga plenos poderes para confeccionar el programa de festejos. ¿Creéis que discutiríamos entre nosotros durante este proyecto?

ELC.— Por supuesto, cada vez que tuviéramos que decidir algo.

Óscar.— ¿Por qué?

ELC.— Porque todos queremos que las fiestas sean un éxito. Y si se está tomando una decisión con la que no estoy de acuerdo o creo tener una alternativa mejor, voy a pelear para que salga adelante.

Óscar.— Y si alguno no hace aquello a lo que se ha comprometido, ¿le dirías algo?

ELC.— Sin lugar a dudas. La fecha de las fiestas no va a cambiar y tendría que estar todo preparado para entonces.

Óscar.— ¿Y qué diferencia tiene este ejemplo con lo que estamos proponiendo aquí?

ELC.— Que es voluntario y que las fiestas son muy importantes para nosotros.

Óscar.— ¿Alguno de vosotros viene obligado a trabajar? ¿Desde Urgola Hermanos les pone alguien una pistola en la cabeza para que acudan diariamente?

ELC.— No, ni mucho menos. Pero lo necesito para vivir.

Óscar.— Joder, estamos dispuestos a discutir con nuestros compañeros por organizar unas fiestas, y en cambio lo vemos como un problema cuando se trata de mantener nuestro medio actual de vida. Y he puesto el ejemplo de las fiestas, pero el resultado sería el mismo si habláramos de la sociedad gastronómica, comunidad de vecinos, grupo de amigos… en todos estos sitios estamos dispuestos a comprometernos, discutir, exigir…. en fin a todo lo necesario para lograr que se cumplan los objetivos. Pero, por el contrario, cuando nos encontramos en el ámbito laboral, jugándonos nuestro medio de vida, nos parece un problema exigir a nuestros compañeros que cumplan con lo que se han comprometido, y llegamos hasta no aportar nuestras ideas y planteamientos por no crear conflictos. Creo que, en estos momentos, no sois conscientes, y tal vez no lo seáis en muchos meses, de que los resultados que obtiene Urgola Hermanos os afectan directamente. Y os afectan no sólo porque a partir de ahora vamos a repartir el 25% de los mismos, sino porque si, como consecuencia de los mismos, se viera comprometida la continuidad de la organización, ¿qué creéis que pasaría con vosotros? No hace falta que os diga que correríais la misma suerte. Viendo la edad promedio que tenéis, la verdad cuesta creer que no lo veáis claro. Ahora hay transparencia y ya sabéis cómo está la situación.[44]

ELC.— Entonces, ¿cómo funciona esto? ¿Cuándo nos tenemos que comprometer?

Óscar.— Una vez a la semana, seguramente el viernes, realizaremos la reunión de compromiso. En esa reunión, Jon realiza una propuesta basada en las necesidades de los clientes y en los tiempos de producción que habéis acordado previamente. Y es en ese mismo momento cuando tenemos que decir lo que vamos a hacer, así como lo que necesitamos para hacerlo. Por ejemplo, que el material esté a determinada hora y que las máquinas estén arregladas y funcionando correctamente. De esta manera, cada equipo otorga su compromiso. Por eso digo que no sé a qué viene tanto miedo con el compromiso, porque en ningún caso se va

---

[44] Proyecto común, responsabilidad compartida y comunicación

a imponer nada. Sois vosotros los que vais a decir lo que vais a hacer y lo que no, conforme a lo que nos hemos comprometido con el cliente y con la productividad que vosotros mismos habéis indicado.

ESC.— ¿Y qué pasa si la cantidad que sale para producir es muy baja o creamos problemas de servicio a un cliente?

Óscar.— Por eso están representados todos los equipos en esta reunión, para decir si están de acuerdo o no con el resultado obtenido. Discutiremos y analizaremos diferentes alternativas hasta alcanzar un resultado satisfactorio para todos los equipos. Entre otras cosas, porque no nos levantaremos de la reunión hasta que no lo consigamos. Y una vez alcanzado, ya sabemos, nos vamos a casa cuando lo cumplamos.[45]

»Vuelvo a repetir que la idea del compromiso no es trabajar más. Es lograr el servicio y la eficiencia. Porque si no asumo un compromiso, y en consecuencia, tampoco me afecta lo que se produzca, cuando haya un problema o incidencia, mi única preocupación será demostrar que no ha sido responsabilidad mía y salir exculpado del asunto. En cambio, con el compromiso, como al final lo voy a tener que realizar, mi energía la destinaré a resolver inmediatamente el problema y asegurarme de que no se repite. Como decías en el caso de las fiestas, al final la fecha no se puede cambiar y tiene que estar organizado todo para entonces.

»Como se suele decir en estos casos, el camino se hace al andar. Por lo que empecemos con estas reuniones semanales e iremos aclarado las dudas según vayan apareciendo. Pero id dándole una vuelta a por dónde viene el cambio cultural:

»Hasta ahora me pagaban por venir. Ahora quien paga es el cliente y continuaré cobrando si lo que hacemos es rentable y eficiente. ¡Ah! Y la responsabilidad no es del de arriba, que ya no existe, sino mía.

Según iban abandonado la sala, una premonición rondaba mi cabeza. A partir de ese mismo instante, la palabra «compromiso» se iba a

---

[45] Responsabilidad compartida

convertir en la protagonista de la mayoría de las reuniones celebradas en Urgola Hermanos.

Las reuniones con los otros equipos se fueron desarrollaron según lo esperado. Dudas e inseguridades respecto a la forma de funcionar, suplidas con grandes dosis de ilusión e implicación por parte de las personas. Con estos mimbres, era sólo cuestión de tiempo que aparecieran los primeros resultados.

De todos los equipos, el que más me preocupaba era el ESC y no sólo por la imperiosa necesidad que teníamos de aumentar la entrada de pedidos. Desde el comienzo de nuestra colaboración, se habían dado pasos muy importantes. Conocíamos el margen de bruto de cada uno de nuestros productos; habíamos definido los criterios de márgenes por clientes, mercados y volúmenes; realizábamos un seguimiento específico de aquellas ofertas que considerábamos importantes; hablábamos periódicamente con los clientes más destacados para conocer su grado de satisfacción; e incluso Saioa había comenzado su proceso de formación, realizando visitas a clientes acompañada de Kepa. Todo parecía funcionar de manera correcta.

Y sin embargo, nada más lejos de la realidad. El concepto de equipo en el ESC era sólo una ilusión. En el fondo, Kepa decidía de forma individual lo que debía de hacerse y tanto Saioa como Esther seguían escrupulosamente cada una de sus instrucciones. Todos los viernes, el ESC se reunía para comentar lo que había acontecido durante la semana a la vez que planificaba las visitas y las acciones que se iban a desarrollar durante las siguientes cuatro semanas. De las cinco reuniones celebradas hasta la fecha, Kepa sólo había asistido a una y se ausentó antes de su finalización. Aunque a alguna de ellas no pudo acudir debido a compromisos con clientes, la sensación que transmitía en todo momento era que no entraba dentro de sus prioridades el compartir y organizar entre todos el trabajo del equipo. Hablamos de este tema con el ESC al completo, pero no avanzamos mucho. En cuanto a Kepa, en todo momento negó mis impresiones, a la vez que justificaba su forma de actuar y la ausencia de las reuniones en la excesiva carga de trabajo que soportaba. Afirmaba que la situación se normalizaría en el momento

en el que Saioa comenzara a visitar también a los clientes. Aunque por mi parte no estaba muy convencido con sus explicaciones, le concedí el beneficio de la duda, a la par que tomaba la decisión de seguir muy de cerca las evoluciones del equipo.

Pasados unos días tras esta reunión, Saioa solicitó mi ayuda, ya que se encontraba un poco confusa y no sabía cómo actuar. Por un lado, conocía las prioridades y criterios de actuación que acordábamos en el equipo, pero, luego, tanto Isabel como Kepa le transmitían otras cosas para hacer en sustitución de lo acordado. Sentía malestar por dicha situación ya que, tomara la decisión que tomara, iba a quedar mal con alguna parte. Le comenté que no existían dos bandos, sino un proyecto. En coherencia con esta realidad, la reunión del ESC era el foro adecuado para debatir todo aquello que fuera necesario; una vez adoptada una decisión, no podía dejarse sin efecto por el interés de una persona ni tampoco sin comentarlo antes con el propio equipo. Le propuse tratar este tema en la siguiente reunión, con objeto de intentar aclarar, de una vez por todas, la dinámica de actuación y las responsabilidades de cada uno de los integrantes. Aproveché el momento para comentar a Saioa que debía tener una actitud más proactiva en el equipo, en el sentido de tomar aquellas decisiones que considerara adecuadas; le indiqué que lo adecuado no era esperar constantemente recibir el visto bueno por parte de Kepa, que era un miembro más del equipo, y mucho menos de Isabel, que estaba en proceso de jubilación y, por lo tanto, más fuera que dentro de la organización. Saioa confesó estar de acuerdo con mi apreciación, pero que a mi vez tenía que entender que la situación le producía un gran temor. En su experiencia, no era la primera vez que se daba una situación similar a ésta y terminaba en que acababan saliéndose con la suya los mismos y en que aquella persona que osaba cuestionar el poder tanto de Kepa como de Isabel abandonaba la empresa. Añadió Saioa que, por mi parte, debía entender el que ella no se tirara a la piscina con nuestro planteamiento mientras no viera cómo evolucionaba todo. Me indicó que, a su vez, al observar que no estábamos permitiendo ningún tipo de injerencia de la propiedad en nuestra gestión, había concluido que o mucho se equivocaba o nuestra presencia en Urgola Hermanos

tenía los días contados. Intenté convencerle de lo contrario, por lo que le comenté que la propiedad había depositado toda la confianza en nosotros y lo había firmado en un documento donde aceptaba no ejercer ningún tipo de injerencia en nuestra gestión, ni en los miembros familiares en activo. Por lo tanto, le animaba a seguir adelante y a utilizar de forma proactiva todo el potencial que tenía.

Con el reciente recuerdo de la conversación mantenida con Saioa, asistí a la siguiente reunión del ESC, no sin antes asegurarme de que acudieran a la misma tanto Kepa como la propia Isabel. Llegado el momento oportuno, tomé la palabra y, con total transparencia y el estilo directo que me caracteriza, expuse cómo estaba funcionando el equipo y mi enérgico rechazo tanto a la dirección totalitaria ejercida por Kepa como a la injerencia por parte de Isabel en las decisiones propias del equipo. Isabel se defendió con el argumento de que desconocía el que hubiera transgredido una decisión del equipo y que procuraría no volverlo a hacer. Como se jubilaba en una semana, propuse que cualquier tema que le inquietara o decisión que creyera conveniente adoptar, me la transmitiera directamente a mí por ser yo el responsable de hacerla llegar a la persona o al equipo que creyera conveniente. Aunque aceptó sin mucho convencimiento la propuesta realizada, intentó en todo momento solventar la situación que ella misma había provocado. No fue el caso de Kepa, que justificó su comportamiento con la afirmación de que por encima del propio ESC, y de mí mismo, se encontraban los clientes, que eran en última instancia quienes motivaban las decisiones. Le respondí diciendo que, en términos generales, estaba de acuerdo con su afirmación y le pedí nos dijera quién era a su juicio la persona indicada para dar el visto bueno a esas decisiones, dada la posibilidad de que muchas de ellas entraran en contradicción con los intereses de otros clientes e incluso de la propia Urgola Hermanos. Sin ningún tipo de rubor por su parte, me respondió que él mismo y la propia Isabel, ya que tenían mucha más experiencia que yo en un mercado tan difícil y complicado como aquel en el que nos encontrábamos. Y sin más dilación, se levantó de la silla y abandonó la reunión, con el pretexto de que tenía un compromiso personal que no podía eludir. Con muestras de preocupación en los rostros de todos los

asistentes y sin mediar palabra, dimos por finalizada la reunión y, en mi caso, la propia jornada.

Tras comentarlo por teléfono con Koldo y meditarlo con la almohada durante toda la noche, llamé a Kepa a primera hora de la mañana y quedamos para después de comer en la misma sala de reuniones donde nos habíamos juntado en el día anterior. Durante la media hora que duró nuestro encuentro, le transmití de forma tan categórica como pausada y tranquila que no iba a permitir de ninguna manera ni comportamientos desafiantes como los que había mostrado en el día anterior, ni mucho menos actitudes egoístas e individualistas como las que venía ofreciendo desde la constitución del equipo. Insistí en que estaba abierto a discutir cualquier tipo de ideas y planteamientos, pero en ningún caso a contradecir temas básicos como el trabajo en equipo. Que si no le gustaba o no quería trabajar de esta manera, que así lo dijera y actuara en consecuencia. Porque, aunque era una persona muy importante, no era imprescindible. Le invité a pensárselo y a que me diera una respuesta en unos días. Me dijo que no le hacía falta pensarlo y, con el mismo tono poco convincente que el utilizado por su madre, Isabel, reprobó su comportamiento y expresó la intención de corregir su actitud en el futuro. No sin antes volver a excusarse, utilizando el interés de Urgola Hermanos para justificar su reacción.

Según avanzaban los días, era cada vez más consciente de que algo había cambiado en Isabel desde esa última reunión del ESC. Comenzó a evitar encontrarse conmigo, colaboraba lo mínimo y permanecía sin mirarme a los ojos cuando no tenía más remedio que coincidir a mi lado. Estaba claro que, por mucho que reiterara su voluntad de jubilarse lo antes posible, en el fondo le agradaba continuar ostentando el poder, compartido sólo en parte con su hijo Kepa. Por lo tanto, mis discusiones con ambos por evitarlo no estaban facilitando lo más mínimo nuestra relación. No obstante, así como un jugador de fútbol no se puede quejar cuando le hacen faltas, porque es parte del juego, lo mismo me ocurría a mí, ya que, tal y como me dijo en más de una ocasión Koldo, esa era mi función principal. Es decir, ir sembrando cada día, con el objetivo final de que el nuevo estilo de relaciones fuera

calando en el proyecto Urgola Hermanos. También repite Koldo que donde más cuesta el cambio cultural es en los todopoderosos comerciales que consiguen los pedidos, pues suelen pensar que lo de los demás es todo fácil y encima lo hacen mal.

Tras un mes desplegando el nuevo estilo de relaciones, había llegado el momento de analizar la evolución del proyecto en una nueva reunión del equipo de pilotaje. Las reuniones de este equipo, celebradas habitualmente con una periodicidad mensual y a las que tiene la costumbre de acudir Koldo, se dedican sobre todo a analizar los resultados del mes a la vez que se definen las líneas de actuación a medio y largo plazo. En esta ocasión, las sensaciones allí transmitidas tenían el denominador común de la ilusión y el optimismo de cara al futuro, así como una mejora sustancial respecto a la situación anterior. He de añadir que estas afirmaciones se vieron ratificadas con una evolución más que satisfactoria de los principales indicadores. Así, el cumplimiento del servicio alcanzó el 97% durante el mes y además había sido muy reconocido por los principales clientes. Así mismo, el número de herramientas fabricadas durante este periodo superó de forma holgada el compromiso adquirido previamente por cada uno de los equipos; como consecuencia, mejoró ostensiblemente tanto el valor de producción como el propio margen bruto obtenido. Y la guinda en esta sucesión de buenas noticias era que la entrada de pedidos había registrado un incremento superior al 25% en comparación con los meses anteriores. Únicamente, el indicador de visitas realizadas no alcanzó el objetivo establecido. No obstante, esperábamos revertir esta situación, en cuanto Saioa terminara el proceso formativo y comenzara a visitar de forma autónoma a los clientes.

Durante la reunión, repasamos minuciosamente el informe del proyecto, donde se recogían toda aquella información e indicadores que considerábamos relevantes para la marcha del mismo: evolución de las personas, absentismo, rotaciones, facturación, cuenta de resultados, balance, tesorería… Se informó así mismo, por parte de los respectivos líderes, de los dos nuevos equipos que habían sido lanzados

recientemente. El equipo de reingeniería de compras y el de mejora del producto.

El primero, reingeniería de compras, estaba formado por tres personas, sin experiencia previa en esta área, que asumieron como función principal el buscar oportunidades de compra por todo el mundo. Su objetivo principal era el de mejorar sustancialmente las condiciones actuales.

Para constituir este equipo, le habíamos propuesto a Asier, hermano de Kepa, que se encargara de ello. Tras aceptar, le encomendamos que eligiera a otras dos personas y entre ellos nombraran a un líder y definieran el objetivo que iban a conseguir, así como el plazo que preveían para alcanzarlo. Tal y como nos comentó el propio Asier, se encontraba en el proceso de constitución del equipo y se comprometió a informarnos de la evolución del mismo en las sucesivas reuniones del equipo de pilotaje.

Y respecto al equipo de mejora de producto, el objetivo perseguido consistía en mejorar todo lo posible los artículos que actualmente fabricábamos, como paso previo al diseño de un nuevo producto en el plazo de unos meses. De forma semejante a como se formó del equipo de reingeniería, encomendamos a Juanjo la responsabilidad de crear este equipo. A lo largo de la reunión, y al igual que Asier, Juanjo nos indicó que se encontraba en la fase de creación del equipo y que nos informaría de las novedades en las siguientes reuniones.

Comentamos también la evolución del plan de formación de los equipos. Proyectamos la matriz de polivalencia que ellos mismos habían creado, en la que se recogían los conocimientos que actualmente poseían las personas, así como aquellos que, tanto el propio interesado como el equipo, consideraban necesario adquirir, y fijamos las prioridades en el desarrollo de las acciones formativas.

Por último, antes de levantar la sesión, dedicamos unos minutos a resumir los acuerdos que habíamos adoptado durante la mañana. No podíamos entretenernos mucho porque tanto Koldo como yo teníamos

la reunión del consejo de administración a las tres de la tarde. Nos fuimos directos a comer con la intención de estar de nuevo en las instalaciones de Urgola Hermanos quince minutos antes de la hora fijada.

Durante el desarrollo de esta reunión del consejo, volvimos a repasar el informe del proyecto, así como la mayor parte de los asuntos que habían sido tratados en la reunión del equipo de pilotaje. Como era la primera vez que analizábamos el informe, dedicamos un tiempo a explicarlo, con la principal preocupación por nuestra parte de la correcta compresión del mismo. A lo largo de la exposición, algunos de los consejeros mostraron su reconocimiento a la evolución obtenida por el proyecto durante este periodo; incluso Joseba llegó a transmitirnos sus felicitaciones por el trabajo realizado. La excepción, en este caso, la puso Isabel. En cada una de sus intervenciones, criticó a su vez cada una de las decisiones que habíamos adoptado y resaltó toda reclamación por parte de los clientes, incluidas aquellas que carecían de la más mínima trascendencia. Una de sus mayores preocupaciones que mostró en el consejo era la de que muchas veces sonaba el teléfono y nadie lo atendía: «Eso antes no pasaba».

La situación era realmente muy extraña. Éramos las mismas personas y no había transcurrido ni un mes desde nuestra última reunión. Sin embargo, lo experimentado allí no tenía nada que ver con lo vivido hasta la fecha. Partíamos del hecho de que la mayoría continuaban sin sentirse cómodos con las ideas, hecho que podía comprenderse teniendo en cuenta el escaso tiempo transcurrido. Lo que resultaba sorprendente en aquella reunión era que las personas que más conformes se mostraban ahora eran las que más pegas habían puesto antes, como era el caso de Joseba, y viceversa, en el caso de Isabel, que había pasado de ser la más fiel defensora de nuestra gestión a sacar a la luz toda incidencia por irrelevante que fuera.

Durante el consejo, no quisimos entrar en ninguna guerra dialéctica con Isabel, sino que optamos por abordar este tema de forma personal. Por ello, me reuní con ella al día siguiente y le pregunté directamente que le ocurría, ya que me había extrañado el

comportamiento que venía mostrando en las últimas semanas. Sin embargo, en ningún momento me reconoció que su actitud en el consejo hubiera cambiado y negó categóricamente que se encontrara molesta por la discusión mantenida semanas atrás. A su vez, me recordó que su función como consejera era valorar nuestra actuación, tal y como habíamos aclarado en la pasada reunión del consejo. Y sin que pudiéramos avanzar mucho más que esto, dio por terminada la conversación. Era evidente que ni había olvidado la discusión que mantuve con ella ni estaba conforme con nuestra posición de rechazo a la actitud individualista de Kepa. Por mi parte, quería pensar que, según pasaran los días, las ideas se irían asentando y con ellas su confianza en nosotros.

CAPÍTULO 7

Asentando los principios del nuevo estilo de relaciones

—

La semana comenzó con una excelente noticia. Un nuevo cliente acababa de llamarnos para confirmarnos que había aceptado nuestra oferta. Teníamos garantizado un primer pedido que nos aseguraba aproximadamente un mes de trabajo y, en función del resultado del mismo, existían muchas probabilidades de lograr otro de un volumen similar. Este pedido era muy importante para Urgola Hermanos por varias razones. En primer lugar, claro está, por el volumen de facturación que representaba para el proyecto. En segundo lugar, por tratarse de una solución que consistía en el diseño de unas herramientas específicas para este cliente, así como de la automatización de las mismas y su posterior integración en las líneas productivas; por lo tanto, presentaba un valor añadido muy superior al de los productos que actualmente fabricábamos. Y por último, en tercer lugar, porque era el primer nuevo fruto relevante del trabajo realizado mediante la colaboración y cooperación de todos los equipos del proyecto.

Todo había comenzado cuando recibimos un fax del cliente en el que se nos invitaba a participar en el proceso de licitación que acababan de iniciar. En dicha notificación, se adjuntaba una dirección electrónica donde se recogía una lista interminable con todos los requerimientos exigidos para la fase de oferta, así como para la ejecución posterior. En el transcurso de la reunión semanal de análisis de ofertas, se originó una acalorada discusión acerca de la conveniencia de realizar esta cotización. El ESC lo apoyaba basándose en el potencial que ofrecía el cliente y en la oportunidad de adquirir nuevos

conocimientos, tanto en producto como en calidad. Por su parte, SERTEC contrarrestaba estos razonamientos apelando a criterios de eficiencia, ya que, según su opinión, era necesario invertir muchas horas de trabajo sólo para conocer las condiciones de la oferta —el pliego de condiciones contenía más de 100 páginas en inglés, por ejemplo— con la probabilidad de descubrir posteriormente la falta de adecuación a nuestras necesidades o intereses. Tras las correspondientes réplicas de cada una de las partes, se alcanzó un acuerdo provisional. SERTEC invertiría una semana en estudiar toda la información facilitada, y el ESC se pondría en contacto con el cliente para conocer la seriedad de la oferta y las verdaderas probabilidades de captar el pedido. En función de las conclusiones extraídas, tomaríamos la decisión de continuar o no con la elaboración de dicha cotización.

Transcurrido el plazo establecido, nos volvimos a reunir para compartir los avances realizados por cada uno de los equipos, así como para acordar una solución definitiva al respecto. En esta ocasión, dada la trascendencia del asunto que íbamos a tratar, se hacía necesaria la presencia de todos los equipos relacionados con el tema en cuestión, por lo que fueron convocados los componentes del ESC, de SERTEC y del equipo de compromiso, así como los dos líderes de los ELC. Comenzamos nuestro encuentro con un breve resumen de lo acontecido hasta la fecha y posteriormente procedimos a exponer, por parte de los equipos, las novedades surgidas desde la última reunión. En esta ocasión fue el ESC el encargado de romper el hielo:

ESC (Kepa).— Tal y como quedamos, he hablado con este cliente para conocer el potencial que puede tener para Urgola Hermanos. La verdad es que puede ser una gran oportunidad para nosotros. Se trata de una multinacional que tiene varios centros productivos en Europa. El proyecto que han sacado a licitación es para uno de ellos y, en función del resultado del mismo, barajarían la posibilidad de implantarlo en los demás centros. La idea que tienen es consultar a tres posibles proveedores y, entre ellos, elegir a uno.

SERTEC (Juanjo).— Nosotros hemos estado mirando el pliego de condiciones y, realmente, las exigencias son muy elevadas. En primer

lugar, deberíamos automatizar e integrar nuestro producto en sus líneas, área en la que tenemos muy poca experiencia. Además, la información que nos han enviado es muy escueta, se trata principalmente de unos planos muy generales donde se recogen las funciones y especificaciones que debe cumplir nuestro producto; en nosotros recae todo el desarrollo posterior.

Kepa.— Aunque ha pasado mucho tiempo desde entonces, en una ocasión hemos realizado un proyecto similar.

Juanjo.— Como bien dices, fue hace mucho tiempo y las personas que lo desarrollaron ya se han jubilado.

ELC (Ángel).— Yo participé en aquel proyecto y creo que podemos y debemos conseguir el pedido. Y cuando necesitemos ayuda, ya buscaremos quien nos pueda echar una mano, tal y como hicimos en aquella ocasión. Lo que propondría antes de realizar la oferta es que vayamos a ver las instalaciones del cliente y aclaremos allí todas las dudas con ellos para que luego no nos llevemos ninguna sorpresa.

Juanjo.— Aparte de lo que hemos hablado, nos solicitan que cada artículo lleve su manual específico de producto: documentación técnica, manual de actuación… y todo ello en inglés. No quiero ni calcular el tiempo que vamos a necesitar, porque a día de hoy no los tenemos ni en castellano.

Kepa.— En esta vida no se puede tener todo. Si queremos productos de un mayor valor añadido, donde los productos chinos todavía no hayan hecho su aparición, tenemos que concienciarnos de que las exigencias van a ser mayores. Además, por el tema del inglés no te preocupes, que nosotros lo traducimos.

SERTEC (Eneko).— Yo me puedo encargar de los manuales. Es algo que he ido retrasando durante más de un año y así lo hago de una vez por todas.

SERTEC (Asier).— Además del manual de producto, las exigencias en cuanto a riesgos laborales y medio ambiente son la leche. Justificaciones

documentales de que los productos cumplen con la normativa vigente, notificación con 30 días de antelación de las personas que van a estar en sus instalaciones, así como las acreditaciones de la formación y experiencia en el montaje del producto y de los posibles riesgos en los que se pueden incurrir… vamos, que tenemos que escribir un libro. Nos va a salir caro el pedido.

Óscar.— Creo que deberíamos observar este proyecto desde una perspectiva diferente a la exclusivamente económica. El objetivo debería ir encaminado a capacitarnos para desarrollar productos con una mayor complejidad. Porque si somos capaces de lograrlo, tendremos mayores oportunidades de conseguir pedidos, tanto con este cliente como con otros de características similares. Lo que deberíamos decidir aquí es si la ejecución de este pedido nos aportaría ese conocimiento necesario para desarrollar este tipo de productos. Posteriormente ya analizaremos el margen con el que deberíamos trabajar para cubrir por lo menos los costes directos. Ya hemos comentado en más de una ocasión, que los clientes quieren soluciones, no trastos sueltos.

Juanjo.— En eso creo que no hay ninguna duda. Vamos a aprender más en los dos meses de ejecución de este proyecto que en los últimos cuatro años repitiendo los mismos productos.

Óscar.— Entonces, ¿qué más aspectos deberíamos tener en cuenta antes de aceptar cotizar esta oferta?

Juanjo.— Como bien ha dicho Ángel, visitar sus instalaciones. Creo que deberíamos ir tres personas: Kepa como persona que tiene el contacto con el cliente y habla inglés, Ángel, como experto en montaje del producto y yo como responsable del diseño.

Tanto Kepa como Ángel asintieron para manifestar su aprobación.

Kepa.— La instalación tienen previsto realizarla en agosto, que es cuando paran las líneas de producción. Por lo tanto, debemos elegir un equipo de montadores que estén dispuestos a pasar el mes de agosto trabajando en Alemania. El idioma no es problema, ya que me ofrezco a

ir como un montador más, a la vez que hago de intérprete. Aparte de mí, necesitaríamos tres personas más.

Ángel.— Yo tampoco tendría problema en apuntarme.

Equipo compromiso (Jon).— Estoy analizando los plazos y si queremos tener todo listo para montar en agosto, debemos dejarlo todo terminado para mediados del mes de julio. Por lo tanto, el mes de junio vamos a estar a tope. Eso significa que los cuatro días de las fiestas del pueblo va a ser muy difícil que los podamos disfrutar en su integridad.

Ángel.— Aunque a todos nos gustan las fiestas, creo que lo primero es lo primero. Pero ésta es mi opinión. No obstante, por lo que conozco a la gente, no creo que haya problemas.

Óscar.— Para decidir estas cuestiones, convocaremos una reunión con todas las personas, y en función de lo que acordemos, presentaremos o no la oferta.

Asier.— A mí me da miedo que seamos capaces de fabricar estos diseños. Como sabéis, se ha jubilado Imanol, que es el que más sabía de esto, y no creo que tengamos el conocimiento suficiente para desarrollarlos.

ELC (Jesús).— Asier, tu preocúpate de elaborar bien toda la documentación que nos piden, que nosotros ya haremos el trabajo. Dijimos en su momento que sacaríamos el trabajo adelante sin Imanol y es lo que vamos a hacer.

Óscar.— Si no hay nada más que hablar, podemos dar por terminada la reunión. Voy a convocar inmediatamente la asamblea y tratamos el tema.

No había transcurrido ni media hora desde que adoptamos la decisión de convocar la asamblea, cuando nos encontrábamos todos reunidos en la sala más cercana al área productiva. Os podéis imaginar las expresiones de sus caras al escuchar el motivo de la reunión: decidir entre todos si aceptábamos cotizar la licitación de este potencial cliente. Eran comprensibles las muestras de extrañeza, teniendo en cuenta que

en menos de tres meses habían migrado de ejecutar las órdenes de fabricación facilitadas por el encargado a decidir los clientes y los productos con los que se quería trabajar.

Comenzamos la reunión con la intervención del ESC, que expusieron toda la información disponible procedente del cliente. Seguidamente, SERTEC comentó todos los aspectos relativos al nuevo producto solicitado y así sucesivamente, los componentes de los diferentes equipos fueron desgranando todas las ventajas e inconvenientes de ofertar la cotización solicitada. A esta altura de la reunión, decidí tomar la palabra y, con mi estilo directo y calmado, conduje el diálogo a través de lo siguiente:

Óscar.— Es el momento de decidir si nos presentamos o no a esta oferta.

ELC.— Y si decidimos que no, ¿qué pasaría?

Óscar.— Por de pronto, le comunicaríamos inmediatamente al cliente que no estamos interesados en ofertar su proyecto, lo que significaría que no optamos a un pedido equivalente a como mínimo un mes de trabajo. A partir de ahí, no lo sé, dependerá de los pedidos que consigamos captar. Aunque no hace falta comentar la situación del mercado.

»No obstante, de la misma manera que os he dicho que tenéis total libertad para decidir este asunto, os digo que debéis ser responsables[46] con la decisión que adoptéis. Es muy sencillo elegir no viajar en agosto a montar las herramientas, o no trabajar durante las fiestas patronales, y posteriormente responsabilizar a la dirección de las consecuencias derivadas de la falta de trabajo. Ahora es el momento de tomar la decisión. Si no queréis realizar este sacrificio, decidlo, pero siendo conscientes de lo que nos jugamos y asumiendo las consecuencias. Tened en cuenta una cosa, si el proyecto Urgola Hermanos no sale adelante, los más perjudicados vais a ser vosotros. La propiedad tiene

[46] Libertad con responsabilidad

recursos suficientes para mantener su actual nivel de vida, sin mayores agobios. Nosotros, como K2K, continuaremos en otros proyectos y seguiremos adelante. ¿Y vosotros? ¿Habéis pensado qué pasaría si se cerrara Urgola Hermanos? La propiedad no son vuestros tutores que tienen la obligación de manteneros. Ellos tienen invertido un dinero y, por lo tanto, quieren rentabilizarlo. Si ven que no es posible continuar adelante con el proyecto, procederán a su liquidación y tema resuelto. Si Urgola Hermanos no tiene pedidos y, por lo tanto, no es rentable, no es un problema que le ataña exclusivamente a la propiedad. Más bien, a quienes les va a afectar en mayor medida es a vosotros. Por lo tanto, pensad muy bien lo que vais a decidir. Por primera vez en vuestra vida laboral os están tratando como personas maduras e inteligentes que sois, en vez de como obreros a los que hay que dirigir como a niños debido a su incapacidad para tomar este tipo de decisiones. Actuad en consecuencia. Analizar la oportunidad de hacer algo nuevo todos juntos y de lograrlo, lo cual es seguro.

Tras discutir acaloradamente cada una de las opiniones expresadas, se acordó por una amplia mayoría la presentación de la oferta en cuestión. He de reconocer que este resultado no supuso ninguna sorpresa para mí. Tal y como expresa un reconocido refrán, se recoge lo que se siembra. Y las personas respondieron de la misma forma en la que fueron tratadas: con responsabilidad e inteligencia.

No fue ésta la última vez que nos tuvimos que reunir para abordar el asunto de la oferta. Los plazos de fabricación y montaje fueron definidos conjuntamente con los diferentes equipos. De igual manera actuamos cuando, en la fase final de la negociación, nos fue solicitada una rebaja de un 10% en el precio y la reducción de una semana en los plazos de ejecución. Analizamos con los equipos las posibles alternativas, alcanzando una solución que colmaba los intereses tanto del cliente como de Urgola Hermanos.

Tras los tira y afloja inherentes a toda negociación, nos fue concedido el pedido. Lo primero que hicimos nada más conocer la noticia fue convocar una nueva reunión para compartirla con todas las personas. El orgullo y la satisfacción se percibían en el ambiente. Algo

estaba cambiando en Urgola Hermanos. Ya no era el «comercial» el centro de todas las felicitaciones. Estábamos migrando de una organización basada en «galácticos» a otra donde el concepto de equipo y la importancia de todas las personas eran la nota predominante.[47]

La fase de ejecución no fue menos pródiga en acontecimientos. Unas veces por la falta de concreción del cliente y otras debido a nuestra inexperiencia, los problemas, cambios e improvisaciones fueron el denominador común durante los siguientes meses. No obstante, la respuesta ofrecida por cada uno de los equipos es digna de mención. Con las elevadas dosis de creatividad, flexibilidad y motivación que mostraron, compensaron de forma holgada todos aquellos inconvenientes que fueron apareciendo, y así lograron satisfacer cada una de las peticiones por parte del cliente. Como muestra de ello, una vez terminado el trabajo, el cliente nos remitió un correo donde decía lo que sigue:

> «Estamos convencidos de que no hubiera sido posible terminarlo en el plazo fijado de no haber sido por el excelente desempeño ofrecido por Urgola Hermanos. Y os podemos asegurar que hablamos con conocimiento de causa, ya que hasta la fecha hemos trabajado con varias empresas de vuestra competencia. Enhorabuena por el trabajo realizado y no dudéis de que contaremos con vosotros para proyectos futuros.»

Aunque era una excelente noticia, no fue éste el éxito que más satisfacción me produjo. A lo largo de la ejecución del pedido, se dieron detalles que, si bien pudieron pasar desapercibidos, considero que tenían más importancia si cabe que lo indicado en el propio correo. Recuerdo, por ejemplo, que se tuvieron que realizar unas determinadas piezas que Imanol, recientemente jubilado, era la única persona que las había fabricado hasta la fecha. Como suele ser habitual en estos casos, Murphy existe, y días antes de comenzar con la producción, Ibon, la persona que seguía en experiencia a Imanol, tuvo un accidente doméstico y se rompió el brazo. En ese momento, no faltaron los comentarios de Isabel

[47] Proyecto común: Éxito compartido

y Asier recordándome el error de prejubilar a Imanol. Sin embargo, la preocupación duró muy poco tiempo. Ibon acudía con el brazo en cabestrillo para ayudar a programar la máquina y el resto del equipo se las ingenió para sacar adelante las piezas en el plazo previsto. Una vez terminadas, vinieron a verme y me dijeron: «Nos comprometimos a sacar adelante las piezas sin Imanol y eso hemos hecho». No hace falta que os cuente el orgullo que exhibían.

Otro caso que me gustaría destacar fue la reacción que tuvieron las personas de los ELC en relación a los compañeros que estuvieron montando las herramientas durante el mes de agosto en casa del cliente. En principio, el plazo previsto de montaje estaba estimado en dos semanas, pero debido a los diferentes imprevistos surgidos, necesitaron una semana añadida y eso que trabajaron una media de 12 horas diarias. Aunque habían disfrutado previamente de sus vacaciones estivales, había pensado indicarles que se tomaran algunos días de descanso antes de su incorporación definitiva al trabajo. Pero los ELC se me adelantaron. Un viernes al mediodía, aprovechando la reunión semanal del equipo, me propusieron conceder a sus compañeros unos días de descanso adicional, en compensación al esfuerzo realizado durante estas semanas de montaje, y a cambio ellos mismos asumirían la carga de trabajo que pudiera existir durante dicho periodo. Como podéis imaginar, en este caso, el que se mostraba orgulloso era yo mismo, debido a lo mucho que habíamos avanzado en el nuevo estilo de relaciones. Estaba claro que, si seguíamos en esta línea, pocas cosas se nos podían resistir.

Dejando este pedido a un lado, durante este periodo en cuestión se produjo una positiva evolución de los diferentes equipos en cuanto a la asimilación de los principios del nuevo estilo de relaciones. El equipo de compromiso experimentó un salto cualitativo, en cuanto a implicación y autogestión se refiere. No obstante, Jon, coordinador del compromiso y tractor del equipo hasta la fecha, estaba comenzando a dificultar la propia evolución del mismo. Debido a la inercia de su pasado como responsable de producción tradicional, dedicaba un porcentaje elevado de su tiempo a funciones específicas de gestión en las

ELC, lo que a su vez originaba una excesiva dependencia de su figura en la dinámica diaria de estos equipos. Esto motivó una reunión extraordinaria, donde se acordó la dedicación en exclusiva de Jon a la preparación y búsqueda de lo que debe ser motivo de compromiso, así como que cada equipo asumiría la operativa diaria y la propia gestión. Y para evitar tentaciones, se decidió el desplazamiento de la ubicación de Jon a una de las zonas más alejadas del área de producción. Aunque la transición no se produjo de forma inmediata, la progresiva migración hacia el objetivo perseguido se fue consagrando según pasaron los días.

Continuando con los ELC, comentaré que, a esta altura del proyecto, tuvieron lugar una serie de disputas entre los propios integrantes de los mismos; una vez resueltas, facilitaron una mejor asimilación de los principios del nuevo estilo y, como consecuencia de ello, una óptima evolución en la propia dinámica del equipo. Aquellas discusiones obedecían a la desigualdad existente en los esfuerzos que debían ser realizados para cumplir con los compromisos adquiridos. Concretamente, el hecho de que, ante las necesidades de flexibilidad horaria derivadas de imprevistos o errores de previsión, siempre eran las mismas personas las que acababan realizando dichos esfuerzos. Por lo tanto, fue necesaria una reunión específica para debatir y acordar el modus operandi de los propios equipos. No suele ser habitual hablar tan claro y con tanta intensidad emocional entre compañeros de trabajo. Las organizaciones jerárquicas tradicionales promueven el compañerismo mal entendido de hacer piña frente a un enemigo común: el jefe. Pero la situación actual era diametralmente opuesta. Ahora, si no se cumplía con el compromiso, la responsabilidad no recaía sobre la figura del encargado, sino en casi todo el equipo. Por lo tanto, no era cuestión de actuar con paños calientes, sino de aclarar la implicación de cada persona y los compromisos de cara al futuro. Tras la tormenta, llegó la calma, y con ella, el esperado acuerdo, que podríamos considerarlo como con un punto de inflexión en la evolución de cada ELC. A raíz de aquello, varias de las personas que asistieron a la reunión me comentaron que habían entendido en aquel preciso instante la razón de que el líder de la ELC no tuviera un salario superior por desempeñar esta función, así como la de tener un mismo nivel salarial para todos los

miembros del equipo. Con esas premisas, fue mucho más sencillo hablar con libertad y exigir compromisos a todos, ya que, en caso contrario, se hubiera intentado asignar los esfuerzos adicionales a aquellas personas que tuvieran niveles salariales superiores. El famoso: «Hazlo tú que para eso cobras más».

Me gustaría referirme también al protagonismo que había comenzado a desarrollar Eneko dentro del propio proyecto Urgola Hermanos. Hasta nuestra llegada, esta persona había desempeñado la función de ayudante de Juanjo en el departamento de diseño. Pero a partir del lanzamiento de la nueva organización, y con la proliferación de oportunidades originadas consecuencia de ello,[48] Eneko había comenzado a erigirse como el principal impulsor tanto de SERTEC como de los diferentes equipos de mejora de producto concebidos recientemente. Otra vez más, se ponía de manifiesto que las estructuras piramidales de las organizaciones actuales restringen considerablemente la aportación de las personas, debido a que, en esta tipología de organizaciones, la entidad de las oportunidades ofrecidas está directamente relacionada con el escalafón que se ocupe dentro de la propia jerarquía. Por lo tanto, en la práctica, únicamente tienen acceso a dichas oportunidades las personas de un mayor rango, mientras que los demás o bien esperan pacientemente una vacante, con la consiguiente pérdida de motivación e ilusión según avanza el tiempo, o bien abandonan la organización y buscan esas oportunidades en otros proyectos.

Pero no todas las noticias que provenían de los equipos eran igual de positivas. El ESC continuaba sin evolucionar de forma adecuada. Kepa proseguía con la misma actitud mostrada hasta la fecha. Por otro lado, tenía previsto un viaje con él a Venezuela, para visitar a algunos de los clientes más importantes de Urgola Hermanos, pero hasta el momento había sido imposible concretar la fecha, debido a las continuas demoras alegadas por su parte. Estaba claro que quería seguir manteniendo su parcela de poder y estaba luchando con todas sus

[48] Ofrecer oportunidades

fuerzas para salirse con la suya. Por mi parte, había adoptado la firme posición de no ceder ni un ápice a este tipo de comportamientos, lo que estaba originando que, con elevada frecuencia, se reprodujeran los enfrentamientos entre nosotros. No obstante, no se oponía frontalmente ni a funcionar en equipo, ni a continuar trabajando con intensidad, ni a mi propio liderazgo, sino que alegaba todo tipo de excusas, bien argumentadas por su parte, para justificar sus comportamientos. Esto hacía muy difícil mi cometido de evitar concentraciones de poder y, por ello, llegó a ser impostergable que Saioa comenzara a visitar clientes por su cuenta, para no depender exclusivamente de la aportación de Kepa. Tras haber finalizado su formación práctica, se encontraba en disposición de comenzar con las nuevas responsabilidades dentro del equipo. En la última de las reuniones del ESC, le planteé la necesidad de comenzar las visitas y, cuál no sería mi sorpresa, cuando declinó dicha posibilidad por su falta de preparación e inseguridad para llevarlas a cabo con unas mínimas garantías de éxito. Una vez que le argumenté la necesidad de comenzar de inmediato con ellas, y tras ofrecerme a acompañarla personalmente, acordamos el inicio de las mismas en las siguientes semanas. Aunque parecía que al fin íbamos a romper con la dependencia de Kepa en este terreno, la actitud y la disponibilidad mostradas por Saioa me habían dejado muy preocupado. Quería creer que sus dudas se debían tan sólo al temor por lo desconocido, pero o mucho me equivocaba o había algo más detrás de todo aquello. En todo caso, no podía hacer mucho más que mantenerme firme ante Kepa y ofrecer todo mi apoyo a Saioa. En función del curso de los futuros acontecimientos, adoptaríamos las decisiones que consideráramos más oportunas.

Al igual que en el caso de Kepa, se hacía imperceptible el más mínimo progreso en el proceder de Isabel desde la última conversación mantenida con ella. Aunque se había jubilado en fechas recientes, y a pesar de reducir de manera considerable su presencia física en las instalaciones, continuaba gestionando directamente algunos asuntos, hasta el punto de contactar con determinadas personas de la organización para transmitirles pautas de actuación. El proceder de Isabel contravenía el compromiso adquirido por su parte en la reunión

celebrada semanas atrás, por lo cual decidí volver a reunirme con ella. En nuestro encuentro, le recordé que cualquier asunto relacionado con Urgola Hermanos, del que tuviera conocimiento y que considerara de interés, era necesario que me lo transmitiera a mí, y yo a partir de ese momento sería el responsable de realizar las gestiones oportunas. Era evidente que no estaba muy habituada a ser receptora de consignas y, por la actitud mostrada hasta la fecha, supuse que no se encontraba muy cómoda con el nuevo papel que le correspondía desempeñar.

Este segundo toque de atención, unido a los continuos enfrentamientos con Kepa, nos llevó a un mayor distanciamiento, si cabe, en nuestra relación con Isabel. Era algo evidente que nuestro firme propósito de compartir el poder —ostentado hasta la fecha por estas dos personas— con todos los integrantes del proyecto traería presumiblemente represalias en un futuro, como ya estaba sucediendo. Prueba de ello fue la situación vivida en el siguiente consejo de administración, donde presentamos la mejora que, en cada uno de los indicadores utilizados, habíamos obtenido con respecto a los primeros meses del año, periodo en el que no había comenzado nuestra colaboración. Otro punto del día en este consejo fue la excelente noticia de la captación de un nuevo cliente, comentada al comienzo del capítulo.

No obstante, la postura de Isabel durante toda la reunión consistió en sacar a la luz todo tipo de problemas, la mayoría de ellos sin la entidad suficiente para ser comentados en el foro que constituye un consejo de administración. Como ejemplo, podríamos exponer las continuas quejas, ya indicadas, hacia la atención telefónica prestada o el comentario ocasional de algún cliente. En respuesta a esta actitud, Koldo le preguntó directamente si creía que se había hecho algo positivo, ya que parecía dar a entender que todo estaba mal. La reacción de Isabel fue la de levantarse de su silla y abandonar la sala, al tiempo que alegaba que no tenía por qué permitir comentarios de ese tipo. El rostro de todos los demás asistentes reflejaba la perplejidad que claramente sentíamos y, ya que no quedaban muchos más temas por tratar, decidimos dar por terminada la reunión. En el sentir tanto de

Koldo como mío, la situación era kafkiana, tal y como comentamos después. La persona que había sido hasta la fecha nuestro mayor apoyo se mostraba ahora como la más crítica, y de forma creciente a medida que pasaban los días, al contrario que el resto de consejeros, que parecían mostrar cierta satisfacción por los resultados y por la gestión realizada hasta la fecha. La situación no era nada cómoda, por lo que decidimos intentar reunirnos con Isabel para hablar con tranquilidad de lo sucedido y restablecer la confianza entre nosotros. Sin embargo, ella declinó la invitación y, vía telefónica, nos comentó que no le ocurría nada y que simplemente había comentado aquello que conocía y que consideraba era de interés. Así mismo, nos transmitió que no debíamos preocuparnos y que, a partir de ese mismo instante, no causaría más problemas. Eso no era lo que queríamos, y así se lo manifestamos, sino más bien todo lo contrario, pero no estaba por la labor. Una vez terminada la conversación, estuve hablando con Koldo del camino que podíamos seguir. Ninguno de los dos poníamos la mano en el fuego por la continuidad de este proyecto e intuíamos que la ruptura de la relación podía estar cerca. Si teníamos en cuenta que esta propiedad no compartía de forma natural las ideas de nuestro estilo y que uno de los dos pesos pesados del consejo, y la responsable de que estuviéramos allí, nos había retirado su confianza, las probabilidades de continuar adelante con el proyecto eran pocas. Y, principalmente, iban a depender de la capacidad que tuviera Isabel de convencer al consejo para que diera por finalizada nuestra colaboración. Porque si de algo estábamos seguros, era de que Isabel ya había adoptado esta decisión. No obstante, decidimos continuar como hasta la fecha, siendo coherentes con las ideas de nuestro estilo.

CAPÍTULO 8

Coherentes hasta el final

–

Necesitábamos aumentar la cartera de pedidos y, por esto, la intensificación de las visitas a clientes se convirtió en una prioridad básica del proyecto. Consecuencia de ello, tenía previsto reunirme a primera hora de la mañana con el ESC, a fin de analizar conjuntamente las visitas planificadas para las próximas semanas. Tal y como habíamos quedado días atrás, Saioa se comprometió a iniciarlas a lo largo de la semana que acababa de comenzar, razón por la cual era de sumo interés la celebración de esta reunión.

Ante la imposibilidad de contar con la presencia de Kepa, justificada su ausencia al encontrarse de viaje, la asistencia a la misma se redujo a Saioa, Esther y a mí mismo. Una vez comentadas las andanzas del fin de semana y los resultados deportivos más recientes, concentramos toda nuestra atención en el objeto de la reunión. Entonces, Saioa comenzó a exponer los progresos alcanzados con la concertación de visitas y los resultados obtenidos hasta la fecha. Aunque no podría definirlo como una sorpresa, ya que era la constatación de lo demostrado hasta el día, según avanzaban sus explicaciones, un sentimiento de tristeza y decepción embargaba todo mi ser. Se estaba apoyando en las mismas excusas aducidas durante el último mes para justificar que no había comenzado a realizar dichas visitas. Hizo mención, por ejemplo, a la falta de formación, el desinterés de los clientes, la excesiva carga de trabajo de la oficina… y así hasta completar una variada argumentación que no hacía sino encubrir la verdadera realidad: no quería realizar estas funciones. Por ello, una vez finalizada su intervención, la miré fijamente y, hablándole desde las tripas, le dije:

Óscar.— Me gustaría hacerte una sola pregunta Saioa, ¿vas a visitar clientes? Te digo esto porque tengo la sensación de que en realidad no quieres hacerlo, y estás tratando de justificarlo, buscando todo tipo de excusas.

Saioa.— Bueno… es que yo…, casi preferiría hablar contigo mañana, porque he estado preparando una propuesta alternativa que quiero comentarte y no la tengo en este momento aquí. Además, me gustaría pensar con tranquilidad lo que quiero decirte, porque si no, voy a meter la pata.

Óscar.— No es cuestión de meter o no la pata, sino de que hables con franqueza de lo que estas dispuesta a hacer. Siempre te he hablado con total transparencia y te rogaría que me correspondieras de la misma manera.

Saioa.— Así lo voy a hacer, pero te pido que sea mañana. Ahora estoy un poco nerviosa y además tengo mucho trabajo. Por un día no va a pasar nada.

Y diciendo esto abandonó de forma apresurada la sala, con el pretexto de que tenía que llamar de inmediato a un cliente que llevaba ya más de diez minutos esperándola.

Aunque desconocía el contenido de la propuesta de Saioa, tenía la certeza de que en ningún caso iba a contemplar la posibilidad de comenzar con las visitas, por lo que no pude evitar pensar, durante el resto del día, en las diferentes alternativas que teníamos dentro de Urgola Hermanos para realizar estas funciones. No desaproveché la oportunidad de comentar lo sucedido con Koldo, quien por su parte me aconsejó continuar siendo coherentes con los principios aprobados en la asamblea; por lo tanto, que continuara haciendo primar en todo momento el interés común de Urgola Hermanos en contraposición a posturas egoístas de carácter individual.

Entre reflexiones y alternativas, llegó el momento de reanudar la conversación con Saioa, interrumpida en el día anterior. En esta ocasión, y como consecuencia de tratarse de un tema personal, tomé la

decisión de realizar la reunión exclusivamente con ella. Sin tiempo para preámbulos, proseguí la conversación en el mismo punto donde la habíamos dejado hacía menos de 24 horas:

Óscar.— Entonces, ¿vas a visitar a los clientes?

Saioa.— Como te comenté ayer, he estado pensando en ello y creo que tenemos mucho trabajo que hacer aquí, antes de salir a buscar nuevos clientes. Por ejemplo, es necesario que actualicemos el catálogo en cuanto a tarifas y productos, lo mismo te diría de las nuevas condiciones a las cooperativas y agrupaciones importantes, y así una serie de trabajos que están abandonados y que nos harían ganar mucho dinero. Creo que puedo ser más útil desempeñando este tipo de funciones que la de visitar a clientes, campo en el que no tengo ninguna experiencia.

Óscar.— Estoy de acuerdo contigo en que tenemos que realizar todo esto que indicas. No obstante, en Urgola Hermanos hay bastantes personas que podrían hacerlo, ya que, al fin y al cabo, se trata de temas administrativos. Pero como no ampliemos el número de clientes, no vamos a conseguir salir adelante. Y para acometer esto, tal y como comentamos hace unos meses, eres la persona más adecuada.

Saioa.— Ya, pero es que yo prefiero hacer este trabajo administrativo.

Óscar.— Empecemos por ahí. Y seamos claros. Primero decías que necesitabas formación, por lo que estuviste visitando a clientes con Kepa; luego, que si eran malas fechas para visitar; posteriormente, que cuando terminaras la nueva promoción; y así, has alargado el tema durante estos meses. Si no quieres viajar, dínoslo claramente, pero no nos hagas perder más tiempo.

Saioa.— La verdad es que no estoy dispuesta a viajar, ni me gusta y ni quiero hacerlo.

Óscar.— Hace dos o tres meses me dijiste que sí. ¿Ha pasado algo que te haya hecho cambiar de opinión?

Saioa.— No, la verdad es que no. En el momento en el que me lo ofreciste, quedaba muy poco para las vacaciones y lo único que quería

era salir de aquí y descansar. Por eso acepté. Pero luego lo he ido pensando más detenidamente y he llegado a esta conclusión.

Óscar.— La verdad es que me dejas un poco perplejo. La primera vez que hablamos comentabas que no tenías capacidad de decisión, pues eras como la secretaria de Kepa, que no se aprovechan ni tus estudios, ni tu experiencia y que no se te valoraba, ya que eras la persona con el salario más bajo de la oficina. Te ofrecemos integrarte en el ESC, con la posibilidad de asumir en el tiempo una responsabilidad similar a la del propio Kepa, la oportunidad de aumentar ostensiblemente tu saber hacer, y un incremento salarial aparejado del 60%. Tras tomarte un tiempo prudencial para pensarlo, aceptas la propuesta. Y ahora, al cabo de varios meses desde aquello, me dices que te lo has pensado mejor, que no vas a hacerlo ya que no te gusta. Entonces ¿Qué piensas hacer? ¿Dedicarte a temas administrativos durante los 35 años que te quedan hasta poder jubilarte?

Saioa.— Entiendo tu perplejidad. Pero ten en cuenta que no me gusta permanecer durante más de dos años en una misma empresa. Y ésta no iba a ser una excepción. He aguantado la situación laboral que tenía aquí, porque en ningún momento estaba pensando en quedarme mucho más tiempo. Y si he de ser sincera, te comento que, desde que he vuelto de las vacaciones, he comenzado con la búsqueda de un nuevo trabajo.

Óscar.— La verdad es que tu honestidad deja mucho que desear, pero, bueno, no es cuestión de darle más vueltas a lo mismo. ¿Entonces qué me planteas?

Saioa.— Lo que te he comentado antes. Creo que debería dedicarme a esos temas administrativos que están pendientes todavía.

Óscar.— Y para realizarlo, ¿cuánto tiempo necesitas?

Saioa.— Unos tres meses.

Óscar.— Y una vez terminado, ¿qué hacemos?, porque estarás conmigo en que es necesario salir a buscar nuevos cliente y que sólo con una persona viajando no es suficiente.

Saioa.— En eso te doy toda la razón.

Yo.— Imagina la situación. Nos han bajado los pedidos alrededor del 40%, por lo que tenemos capacidad excedentaria tanto en producción como en las oficinas. Y teniendo personas sin trabajo aquí, ni me planteo recurrir a una contratación externa.

Saioa.— Te entiendo perfectamente y pongo mi puesto a tu disposición.

Óscar.— Hace unos meses, en la asamblea de presentación de la nueva organización, estuvimos comentando los diferentes escenarios en cuanto a los resultados previstos para este año. Partiendo de una cifra de ventas determinada, íbamos calculando los diferentes resultados que podríamos obtener. Tras este análisis, y aun sabiendo que iba a ser un año muy complicado, con pérdidas importantes, acordamos que era un proyecto viable si continuábamos TODOS adelante. Quedó claro también que, para lograrlo, debíamos tomar determinadas decisiones que fueron aprobadas igualmente. Entre ellas, se encontraba la reducción de un 5% del salario de las personas, la aportación por parte de la propiedad del 95% restante y, las más importantes a mi entender, por sustentar todo este planteamiento, la confirmación de que nuestro mercado abarcaba todos los continentes, el aumento en el número de visitas a clientes y el incremento del número de personas que se relacionan con ellos. Sólo bajo estas premisas que, como recordarás, aprobamos por unanimidad, entendíamos factible este proyecto con la dimensión actual. Ya que si, por ejemplo, nos hubiéramos decantado por un mercado local y basado en los clientes actuales, las ventas se verían reducidas, probablemente, en el 80%, lo que supondría de hecho la inviabilidad de esta organización tal y como hoy la conocemos.

»Como ya nos habrás escuchado comentarlo en más de una ocasión, somos defensores a ultranza de dar libertad a las personas para que tomen sus propias decisiones, libertad siempre acompañada por la contrapartida de ser responsables con las consecuencias asociadas a dichas decisiones.[49] En definitiva, una muestra de madurez personal, por

[49] Libertad con responsabilidad

contraposición al libertinaje que supondría el caso contrario. Por esto, entenderás que me cueste aceptar tu propuesta. No podemos pretender conseguir un resultado, en este caso que el proyecto sea viable en el futuro con todas las personas, sin realizar ningún esfuerzo cada persona por nuestra parte para conseguirlo. Es como querer alcanzar el nivel que tiene Rafael Nadal sin el más mínimo entrenamiento diario. Por lo tanto, lo único que te pido es que seas coherente y responsable con lo que aprobamos.

Saioa.— Ya te he dicho que estoy de acuerdo con lo que me dices y que incluso llevo un tiempo buscando trabajo. Porque tengo claro que no me gusta viajar y no estoy dispuesta a realizar ningún esfuerzo de este tipo, aunque comparto contigo que es necesario para Urgola Hermanos el que se aumenten las visitas y las relaciones con los clientes.

Óscar.— Si tu decisión es inamovible, te propondría que realizaras durante los siguientes tres meses los trabajos administrativos que me has comentado. Este tiempo también es el prudencial para que encuentres un nuevo trabajo más acorde con tus intereses. Cumplido dicho plazo, creo que lo más coherente por tu parte sería que abandonaras la organización, ya que no compartes las ideas principales de este nuevo estilo, aprobado como recordarás por el 97% de las personas, por tanto, más que una amplia mayoría. Entre las ideas de este estilo se encuentra la generosidad,[50] como recordarás que hemos expuesto en toda ocasión. Y la generosidad no afecta exclusivamente a la propiedad, a la hora de aceptar el 25% del reparto de los resultados o de incrementar los salarios, sino que incumbe también a todas las personas, pues propone que al actuar hagamos que prime el interés general del proyecto sobre los deseos particulares de cada uno.

Saioa.— Pues vale, lo hacemos así.

Óscar.— Te pediría que no comentes nada de esto hasta que no lo haga público. Y para lo demás seguimos como hasta ahora. No obstante, si en los días siguientes cambias de opinión, no dudes en decírmelo.

---

[50] Generosidad

Saioa.— Me parece bien. Menudo peso me he quitado de encima.

Consecuencia de no representar una gran sorpresa la decisión que acababa de adoptar Saioa, había dedicado mucho tiempo durante los últimos días a sondear las diferentes alternativas para realizar este tipo de funciones. E independientemente del punto de vista de partida, la conclusión final a la que llegaba era siempre la misma: no podíamos recurrir a una contratación externa cuando teníamos una importante capacidad excedentaria en Urgola Hermanos. Por lo tanto, tras analizar las experiencias y conocimientos de cada una de las personas que formaban el proyecto, y compartir el resultado de estas reflexiones con el propio Koldo, tomamos la decisión de repartir estas funciones entre Jon y Asier, hijos de Joseba e Isabel, respectivamente. En el campo técnico tenían unos elevados conocimientos del producto, pertenecían a la familia Urgola y formaban parte de los equipos con mayor responsabilidad dentro de Urgola Hermanos, como por ejemplo, el de pilotaje. Por estas razones, su credibilidad de partida ante los clientes se presuponía muy elevada.

Sin querer perder más tiempo con esta cuestión, les convoqué de forma inmediata a una reunión, con el objetivo de comunicarles personalmente la propuesta pensada. Comencé por repasar la situación del mercado, así como los diferentes escenarios posibles por los resultados a consecuencia de aquélla. No desaproveché la ocasión que se me brindaba para mostrarles de forma detallada el efecto que producía sobre la cuenta de resultados la capacidad excedentaria del personal, tanto directo como indirecto. Una vez cerciorado de que habían comprendido que la necesidad primordial de Urgola Hermanos consistía en la captación de nuevos clientes, pasé a comentarles la conversación mantenida recientemente con Saioa, así como la opción de que ellos cubrieran la vacante que se había originado como consecuencia. Tras unos minutos donde el silencio fue la nota común, Jon se decidió a tomar la palabra:

Jon.— Me sorprende la reacción de Saioa. ¿No tiene posibilidad de recapacitar sobre su decisión?

Óscar.— Todas las veces que quiera. No obstante, me ha repetido por activa y pasiva que no hay vuelta atrás. Prueba de ello es que lleva unos meses buscando trabajo.

Asier.— Y siendo de las personas que hacen mejor su trabajo, ¿vamos a permitir que se vaya?

Óscar.— Si te digo que permito que se quede sin viajar a cambio de realizar funciones administrativas desde la oficina, pero que tienes que ser tú el que comience a visitar a los clientes, ¿cuál sería tu respuesta?

Asier.— Que ni de coña. Que yo tampoco quiero.

Óscar.— Creo que tú mismo te has contestado.

Asier.— Pero existen otras soluciones. Como no tenemos trabajo para toda la mano de obra directa, despedimos a algunos de ellos y de esta forma podemos contratar a un comercial sin aumentar los costes. Y además podemos seguir contando con Saioa

Óscar.— En primer lugar, aquí no tenemos mano de obra, sino personas. Y en segundo lugar, ¿te estás presentando voluntario para dejar el proyecto? Porque la capacidad excedentaria no sólo afecta al personal directo.

Asier.— No, ni mucho menos.

Óscar.— Lo que no es de recibo es que contemples despedir a personas que están cumpliendo con todos sus compromisos y son coherentes con lo que hemos aprobado, para mantener a una persona que antepone su interés individual al del proyecto y que en la actualidad está buscando trabajo, por muy bien que realice las funciones que tiene encomendadas.

Jon.— Independientemente de lo que diga o haga Saioa, lo que quiero decir es que no me gusta la idea de viajar.

Óscar.— Entonces, ¿qué hacemos? Si cada uno de nosotros sólo hace lo que le gusta… poco futuro tenemos. Supongo que a lo largo de tu vida habrás tenido que hacer muchas cosas que no te agradaban en exceso,

pero has acabado por realizarlas al considerarlas necesarias o beneficiosas. No te imagino contestándole al médico, ante un diagnóstico de una apendicitis, que te niegas a operarte porque no te gustan los hospitales. Además, tampoco creo que sea un esfuerzo excesivo dedicar a esta función una semana al mes y teniendo en cuenta que no vais a viajar al extranjero.

Jon.— Pero nosotros no tenemos perfil comercial.

Óscar.— ¿Qué es eso de perfil comercial? ¿Hay que ser alto, moreno y con ojos azules?

Jon.— No, pero hay que saber hablar y tener don de gentes.

Óscar.— Lo más importante es transmitir confianza y credibilidad, y para lograr esto, hay cosas más significativas que hablar bien y ser una persona muy extrovertida. Por ejemplo, conocéis perfectamente el producto, tanto el nuestro como el de la competencia, al igual que la capacidad que tenemos como organización y el propio mercado. Por ello, estáis muy bien preparados para asesorar y resolver la mayoría de las dudas que les pudieran surgir a los clientes, a la vez que para interpretar y transmitir correctamente a la organización toda la información que pudierais recabar durante las visitas. ¿Qué contratación externa podría aportarnos esto?

Jon.— Está claro que eso no, pero seguro que sabe cómo contactar con los clientes y convencerles para que nos compren.

Óscar.— Estarás conmigo que es más sencillo aprender esto último que adquirir la experiencia y el conocimiento del que te hablaba antes.

Jon.— Estas hablando de más o menos una semana al mes. Ya sé lo se me avecina luego. Que una vez que vuelva de las visitas, tendré acumulado el trabajo en la mesa y no podré ni respirar durante el resto del tiempo

Óscar.— Está claro que el esfuerzo no lo vais a asumir en exclusiva vosotros. Las demás personas del proyecto deberán colaborar y repartirse entre todos parte de vuestras actuales funciones.

Asier.— Seguro que te dicen que no.

Óscar.— Eso déjalo de mi cuenta, pero me extrañaría mucho que se negasen a ello siendo para la causa que es. Bueno, entonces, ¿qué me decís?

Jon.— Como ya te he comentado antes, no me atrae mucho la idea.

Asier.— Ni a mí tampoco.

Óscar.— Os propongo que reflexionéis durante unos días y volvamos a hablar. Solamente, y antes de terminar, me gustaría que recapacitarais sobre la trascendencia de la decisión que estáis a punto de tomar. Si el resto de personas observan que, representando lo que representáis, ya que no podemos obviar que pertenecéis a la familia Urgola, y aunque no os apetece lo más mínimo, aceptáis la propuesta y primáis en todo momento el interés común del proyecto sobre vuestras preferencias individuales, comenzarán a actuar de la misma manera y, por lo tanto, a poner en práctica esta forma de proceder en todas sus decisiones, y viceversa, si vuestra decisión es la contraria. Vamos, que lo que quiero decir es que no penséis exclusivamente en si os gusta o no el planteamiento, sino en la necesidad del mismo.

»¿Tenéis alguna pregunta más?

Movieron al mismo tiempo las cabezas expresando su negativa.

Óscar.— Si os parece entonces, volvemos a hablar en unos días y me informáis de vuestra decisión final.

Jon.— Venga, hasta luego pues.

Como bien había apuntado Jon, en la anterior conversación, la nueva propuesta organizativa no sólo implicaba cambios en el ESC. La dedicación por parte de estas dos personas de una semana al mes para las relaciones con los clientes llevaba consigo que los demás equipos deberían asumir algunas de las funciones que en la actualidad venían desempeñando tanto Jon como el propio Asier. He de comentar que, tras reunirme con cada uno de los equipos implicados, la predisposición

mostrada por los mismos a colaborar fue encomiable desde el primer instante. Resumiría su actitud en la siguiente expresión, repetida en más de una ocasión a lo largo de los diferentes encuentros: «Cuenta con ello, que ya lo sacaremos adelante». Y esto tenía aún más mérito desde el momento en el que, para algunas personas, podía llegar a suponer cambios importantes en la propia organización de sus familias, como consecuencia de tener que modificar sustancialmente el horario en casos de situaciones laborales especiales, como reducciones de jornada y figuras similares.

Con la moral todavía por las nubes, como consecuencia de observar el grado de madurez y responsabilidad manifestadas por la mayoría de las personas que componían el proyecto Urgola Hermanos, me dispuse a reemprender la conversación que habíamos dejado pendiente días atrás. A modo de introducción, trasladé a su conocimiento la predisposición mostrada por el resto de los equipos a cooperar con ellos en todo lo que fuera necesario, y sin más dilaciones pasé a preguntarles directamente si habían adoptado alguna decisión. Tras debatir durante varios minutos acerca de la dicotomía interés común-interés individual, Jon tomó la iniciativa y expresó su aceptación de la propuesta, no sin antes volver a dejar claro que no le gustaba en absoluto y que todo lo hacía por el bien de Urgola Hermanos. Una vez mostrado mi agradecimiento, dirigí la mirada a Asier con el ánimo de que él también se pronunciara. Éste, sin mirarme ni un solo momento a los ojos, rechazó de forma taxativa el planteamiento realizado con el argumento de que él siempre había trabajado en el área productiva y no tenía por qué cambiar. Tras intentar en vano que modificara su postura, dimos por finalizada la reunión.

Aunque daba por hecho que Isabel estaría al corriente de todo lo que acontecía, y antes de tomar ninguna otra decisión, quería reunirme con ella para informarle en primera persona de cómo habían discurrido los acontecimientos, así como del futuro inmediato de su hijo. No hacía falta ser muy inteligente para pronosticar las consecuencias que esto iba a acarrear, pero estábamos decididos a continuar con nuestra coherencia hasta el final.

CAPÍTULO 9

Ruptura de la colaboración

—

La reunión mensual del consejo de administración comenzó con el análisis de la evolución de los resultados múltiples del segundo cuatrimestre de año, periodo en el que llevaba colaborando K2K, por comparación con los del primero. Con la experiencia vivida en la reunión precedente y dada la poca costumbre del consejo en este tipo de análisis, nuestra exposición se orientó a hacer comprender que, aunque siempre van a existir oportunidades de mejora, la progresión de los resultados y demás indicadores podía ser definida como de muy positiva.

De esta forma, comentamos que la crisis del sector se había acentuado en este segundo cuatrimestre, por lo que la facturación había sufrido una regresión de un 16% habiendo tenido que dejar de producir, a su vez, más de 300.000 €, como consecuencia de la reducción del stock de producto terminado generado durante los primeros meses del año. Y teniendo en cuenta todo esto, los resultados habían mejorado un 13%, efecto de incrementar en un 18% el margen bruto y reducir un 16% los costes fijos. Reseñamos, al mismo tiempo, un servicio al cliente superior al 95%, además de la entrada en nuevos clientes con requerimientos de soluciones de un mayor valor añadido, así como la progresión del equipo de mejora, con importantes acciones en desarrollo para actualizar el producto existente, antes de finalizar el año. No dejamos de reconocer los eventuales contratiempos y problemas surgidos a lo largo de todo el periodo, que fueron considerados en todo momento como un proceso de aprendizaje ineludible, cuando se persigue aumentar el conocimiento de las personas.

La ausencia de comentarios por parte de los asistentes fue la nota común tanto durante el desarrollo de la exposición como al término de la misma. Únicamente se limitaron a mirarse entre ellos y a hojear la información que previamente les habíamos facilitado. Tras unos minutos de silencio sepulcral, Carlos, el abogado externo que ejercía como secretario del consejo, se dispuso a intervenir:

Carlos.— Cambiando radicalmente de tema, me gustaría informaros de que, tras reunirnos en un par de ocasiones durante el último mes, este consejo ha decidido redactar en un documento formal todas las nuevas condiciones que han sido aprobadas en las asambleas celebradas con los trabajadores, así como otorgar al mismo el carácter de pacto de empresa.

Óscar.— Igual no te he entendido bien porque… ¿qué ganáis con eso? Si todos estamos de acuerdo y ya se está aplicando, ¿para qué firmar ahora nada?

Carlos.— Para que luego no haya problemas de interpretaciones.

Óscar.— Problemas no debe de haber ya que lo aprobado en una asamblea está vigente hasta que se convoca otra y se acuerda algo diferente. Por lo tanto, si hay problemas de interpretación o no se está de acuerdo con algo, se convoca una reunión y se alcanza un nuevo acuerdo.

Carlos.— Ya, pero si lo recogemos en un pacto, llevaría consigo un plazo de vigencia y, por lo tanto, estas condiciones no se consolidarían de forma vitalicia, sino que deberían ratificarse para continuar vigentes. De esta forma, si por cualquier razón finaliza la colaboración con K2K y la propiedad decide no continuar con el estilo actual y lo que ello implica, no existiría la obligación de mantener dichos acuerdos.

Koldo.— No entiendo la razón de sacar ahora este tema. Lo único que vamos a conseguir es perder la confianza de las personas. Si ya algunas de ellas nos han comentado que la propiedad no es partidaria de este estilo, que lo hacéis porque con la crisis no tenéis otra posibilidad, pero que en cuanto esto se recupere vais a volver a implantar el estilo jerárquico, ¿qué creéis que van a pensar si ahora vamos y les decimos

que firmen que si se deja de aplicar nuestro estilo, es decir, si no estamos presentes defendiéndolo y defendiéndoles, desaparecen las condiciones acordadas?

Isabel.— Y entonces, ¿qué nos queréis decir?, ¿que ya no podemos cambiar a otro estilo de gestión diferente?

Koldo.— Ni mucho menos, tenéis todo el derecho del mundo. Ya lo hemos comentado al principio que es un acuerdo a tres bandas y que se puede romper en cualquier momento.

Isabel.— Pero llegados a ese extremo, estas condiciones se consolidarían y deberíamos seguir aplicándolas.

Óscar.— Sinceramente, creo que nos sois conscientes de la entidad económica de las condiciones acordadas. En primer lugar, no ha habido ninguna subida salarial, sino un incremento tendente a garantizar la equidad interna, que por cierto dejaba mucho que desear. Y este aumento, sin tener en cuenta el caso de Saioa, a la que se le propuso un importante incremento como consecuencia de asumir nuevas funciones dentro del proyecto, ha supuesto una subida del 2% de la masa salarial a aplicar en tres años, a la vez que se ha acordado reducir un 5% del salario de cada persona, como consecuencia de la actual situación. Respecto a los beneficios, teniendo en cuenta que se reparte el incremento respecto a la media de los últimos tres años, y éstos han sido los mejores de la historia de Urgola Hermanos, va a estar muy complicado generar este derecho, pero si se diera el caso, deberíais estar encantados, ya que esto supondría unos resultados extraordinarios que me imagino firmaríais ahora mismo. Si esto lo comparamos con una mejora de margen bruto de prácticamente el 18% por productividad, así como el 16% de los costes fijos por gestión, tal y como hemos comentado anteriormente, ¿qué es lo que teméis que se consolide?

Carlos.— Y si, por ejemplo, llega ahora un árabe y quiere comprar la empresa, ¿vamos a dificultar la operación debido a la vigencia de estos acuerdos?

Koldo.— ¿Estás queriéndonos decir que esta organización pierde valor por tener un estilo donde las personas se implican, son responsables, con un servicio excelente, innovan, se relacionan más con los clientes, mejoran los resultados…? Si pensáis así, lo mejor que podemos hacer es dejarlo ahora mismo y así no se consolida nada.

Xabier.— Tampoco es eso. Valoramos positivamente el estilo implantado.

Óscar.— No es lo que parece después de escucharos. Hasta la fecha, los que nos han demostrado que se encuentran contentos con nuestro estilo, y que quieren seguir adelante con él, son las personas que componen el proyecto. Y curiosamente, su preocupación principal se orienta a buscar la forma de garantizar la continuidad del mismo en Urgola Hermanos una vez que nosotros nos hayamos ido. Es algo diferente a vuestro planteamiento, ¿no creéis?

Koldo.— Una de las primeras cosas que dijimos desde el inicio de las conversaciones con vosotros fue que este estilo se basaba en la confianza. Así, por ejemplo, desde K2K aceptamos colaborar con Urgola Hermanos sin tener el más mínimo conocimiento de la situación que existe en vuestra organización. No os fueron requeridos por nuestra parte ni balances ni cuentas de resultados ni nada por el estilo. Os comentamos que para nosotros era suficiente con que aceptarais las ideas de nuestro estilo, para lo cual os fueron explicadas en más de una ocasión e incluso tuvisteis la oportunidad de visitar alguna organización donde ya estaba implantado. Una vez disteis vuestro consentimiento, se lo explicamos a todas las personas y les pedimos que el sentido de su voto se basara principalmente en lo mismo: LA CONFIANZA. Que si les gustaban las ideas y si confiaban en que las podíamos implantar en Urgola Hermanos con el apoyo de la propiedad y el acompañamiento de K2K, votaran que SÍ. Y eso fue lo que hicieron, votaron que SÍ. Aunque tenían y siguen teniendo muchas dudas en que vosotros realmente lo permitáis, decidieron confiar y eso es lo que están haciendo hasta este momento. Y ahora vais vosotros y planteáis firmar un pacto que os permite dejar sin efecto todos los acuerdos alcanzados, en cualquier momento y sin tener que alegar ninguna causa salvo vuestra sola

voluntad. No sé lo que pensaréis vosotros, pero a esta relación la podríamos calificar de cualquier manera menos de estar basada en la confianza. Os lo vuelvo a preguntar porque sigo sin entenderlo, ¿qué es lo que realmente os preocupa? Los resultados no pueden ser, porque, como ya hemos comentado, están mejorando ostensiblemente. ¿Entonces qué es?

Isabel.— Nada en concreto. Que siempre hemos funcionado con un pacto y queremos seguir haciéndolo. Además, no es algo que haya surgido ahora, sino que lo teníamos pensado desde un principio.

Óscar.— Porque algo se haya hecho siempre no tiene por qué seguir haciéndose. Sobre todo cuando choca frontalmente con el nuevo contexto que tenemos ahora. Lo que en realidad da a entender es que no estáis muy cómodos con este estilo y lo que queréis es guardaros las espaldas.

Koldo.— Ya os adelanto que lo que no vamos a permitir es que una de las partes de esta relación tenga la sartén por el mango. O confiamos todos en igualdad de condiciones o no confiamos ninguno. Porque de la misma manera te pueden pedir las personas que les garantices por escrito que, pase lo que pase, vais a seguir aplicando este estilo.

Joseba.— Creo que tenemos que volver a debatirlo entre nosotros. Ya os diremos algo.

Al no existir ningún tema más por tratar, dimos por finalizada la reunión y comenzamos a desalojar la sala. Aprovechamos la ocasión para solicitarle a Isabel que nos concediera unos minutos para charlar con ella a título personal. Una vez nos quedamos a solas, comenzamos a explicarle la conversación mantenida con Saioa en primer lugar y después con Jon y con Asier, su hijo. Incidimos en lo hablado con este último y le manifestamos que, de continuar con su actitud de rechazo a realizar las funciones en el ESC, no tendríamos otra opción que invitarle a abandonar el proyecto, al igual que lo hicimos con Saioa. Así mismo, le comentamos que, por tratarse de quien se trataba, habíamos decidido no continuar adelante mientras no se lo comunicáramos a ella. Tras

escuchar con atención las explicaciones ofrecidas, manifestó no estar al corriente del asunto; al expresarse, no exteriorizó la más mínima reacción y en todo momento utilizó un lenguaje aséptico. Posteriormente, disculpó la actitud mostrada por su hijo y solicitó que le concediéramos la oportunidad de hablar con él, pues se consideraba convencida de hacerle cambiar de opinión. Se comprometió a decirnos algo en el plazo de tres días y, de forma apresurada, dio por finalizada la reunión, pues nos dijo que tenía un compromiso ineludible que debía atender.

Ya de camino al coche, estuve conversando unos minutos con Koldo. Había quedado demostrado que Isabel se había decidido por terminar la relación con K2K, como también que hasta la fecha había acaparado de facto, junto con su hijo Kepa, todo el poder. A los diferentes profesionales que habían ostentado el cargo de gerente a lo largo de estos años les había otorgado un mero valor testimonial. Y la única oposición la había tenido en la persona de Joseba, aunque la capacidad de éste se encontraba limitada como consecuencia de estar el consejo muy poco informado. Era evidente que Isabel no quería aceptar el nuevo papel que le correspondía desempeñar y para el que había de ceder este poder cuasi feudal y ver cómo sus descendientes eran tratados en igualdad de condiciones que el resto de las personas.

Y por lo acontecido en el día de hoy, podíamos afirmar que estaba logrando convencer de su decisión al resto de consejeros. La verdad es que no lo tenía muy difícil, teniendo en cuenta que en ningún momento habían demostrado sentirse cómodos con nuestras ideas. Si a esto añadimos que su mayor oposición dentro del consejo, Joseba, podía ser ahora su mejor aliado, como consecuencia de que su hijo Jon tenía que desempeñar funciones en el ESC que realmente no quería realizar, el desenlace estaba claro. Era curioso pensar que habíamos conseguido algo que parecía imposible lograr: la unión del consejo y especialmente la de Isabel y Joseba. Era comprensible, ahora tenían un enemigo común: nosotros. A pesar de todo ello, debido a la confianza demostrada por las personas, acordamos continuar adelante con el estilo todo el tiempo que nos fuera posible.

Había transcurrido más de una semana desde aquella conversación y no había recibido contestación alguna ni por parte de Isabel ni del propio Asier. Por lo tanto, sin querer dilatar más la situación, me puse en contacto con este último, para preguntarle directamente si había reconsiderado su decisión. Sin mucha convicción por su parte se limitó a contestar con un escueto: «Ay, sí, perdona, se me había olvidado, ya lo haré». Aunque no me convencía en absoluto su disposición, acordamos reunirnos con Jon en los próximos días, con el objetivo de repartir las zonas geográficas y planificar las primeras visitas.

De forma previa, tenía la intención de reunirme con Kepa para comentarle todo lo acontecido con el ESC, además de para conocer su opinión con relación a los siguientes pasos que íbamos a dar, principalmente, respecto a la nueva distribución del mercado y del apoyo requerido por los nuevos integrantes para el inicio de las visitas. Hasta la fecha, no había tenido la oportunidad de comentarle nada de lo ocurrido, ya que durante todo el desarrollo de los acontecimientos se encontraba fuera de España y no me parecía lo más adecuado transmitírselo telefónicamente. Es más, tuvimos que realizar la reunión en una cafetería porque, tras pasar el fin de semana en casa, se disponía a tomar de nuevo un avión, para asistir a una feria que se iba a celebrar en Venezuela.

Tenía la certeza de que no le iba a agradar lo más mínimo la decisión de incorporar a Jon y Asier al ESC ya que, en el fondo, lo que él deseaba era seguir manteniendo su situación de privilegio dentro de la organización, por lo que cualquier persona que pudiera poner en peligro la misma sería rechazada de forma inmediata por su parte. Debido a esto, no me sorprendió lo más mínimo cuando, al exponerle todo lo acaecido, se desmarcó de la decisión acordada y pasó a defender la valía de Saioa y a censurar la elección de Jon y Asier, basándose en la falta de preparación y experiencia de ambos para realizar con un mínimo de garantías las nuevas funciones encomendadas. Tras discutir durante más de una hora las razones que habían motivado la decisión, alcanzó a reconocerme que conocía desde hacía tiempo que Saioa estaba de paso en Urgola Hermanos y que aunque Jon y Asier no eran las personas

ideales para ese puesto, serían las que mejor podrían desempeñarlo de entre todos los integrantes del proyecto. Así pues, quise aprovechar la situación y, sin entrar a indagar el grado de convencimiento que tenía en su propia afirmación, comenzamos a planificar los siguientes pasos y definimos en unos pocos minutos la reorganización del ESC. Ya sólo quedaba compartirlo con los demás componentes del equipo para su puesta en práctica.

Antes de despedirme, le recordé que teníamos pendiente cerrar el viaje juntos a Venezuela y que, aunque quedaba menos de una semana para salir, todavía no había recibido ninguna confirmación por su parte. Como venía siendo habitual, y con las mismas justificaciones de siempre, evitó pronunciarse respecto a nada concreto y a cambio se comprometió a confirmarme algo en los días siguientes. Por mi parte, como sabía que no tenía la más mínima intención de organizar el viaje, le expresé mi voluntad de contratarlo yo directamente, si al cabo de dos días no recibía confirmación alguna. Me contestó que no me preocupara por el viaje, que me lo iba a confirmar de forma inmediata, y se encaminó hacia la puerta, no sin antes estrecharme la mano y recordarme que me estaría esperando dentro de una semana en el hotel de Caracas.

Los días siguientes en Urgola Hermanos fueron de lo más extraños. Por un lado la reunión con Jon y Asier se desarrolló sin ninguna aportación por su parte. Se limitaron a ratificar todo lo que les planteaba y me producían la impresión de que estaban representando una pantomima ensayada. De semejante manera se comportaba Saioa, que demostraba una tranquilidad y un sentido del humor nada acordes con la conversación mantenida. Por otro lado, se sucedían las reuniones del consejo de administración con sus asesores legales, en horarios nada convencionales, y siempre en una atmósfera de total secretismo. Por último, comenzaron a circular infinidad de comentarios dentro de la organización acerca de la decisión adoptada por el consejo de finalizar la relación con K2K. Por lo tanto, cuando a primera hora de esa mañana se me acercó Isabel y me propuso que nos reuniéramos, sabía cuáles eran sus intenciones. Nos dirigimos a la sala donde celebrábamos

habitualmente las reuniones del consejo y al acceder a su interior, constaté la presencia de Carlos y de varios miembros más del propio consejo. Sin darme tiempo a sentarme, Isabel me comunicaba que habían decidido dar por terminada la relación que nos unía y me presentó un documento que acreditaba esta decisión. Mientras firmaba el recibí de la notificación, les pregunté las razones que habían motivado esta decisión. Me contestaron que era un acuerdo del consejo y que preferían no abordar el asunto. A mi vez, les comuniqué mi deseo de convocar una asamblea con todas las personas para informarles personalmente de lo ocurrido y despedirme de ellos. Y tras desearnos mutuamente suerte para el futuro, nos despedimos con un frío apretón de manos.

Nada más abandonar la sala, me puse en contacto con Koldo y le comenté todo lo sucedido. Aparte de animarme en esos difíciles momentos y hacerme presente que habíamos hecho lo que teníamos que hacer, me conminó a ser transparente en la asamblea y a exponer con toda claridad cómo se habían sucedido los hechos. Así lo hice. Mirándoles a los ojos y hablando desde el fondo de las tripas, fui desgranando todos los acontecimientos vividos desde el comienzo del proyecto. La mayoría de las personas allí presentes no daban crédito a lo que les estaba contando. No entendían cómo se podía terminar algo que estaba funcionando. Sus rostros eran todo un reflejo de que lo que estaban sintiendo y ante la mayoría de las circunstancias que les referí no podían articular palabra. Los únicos comentarios que se realizaron fueron para preguntar las causas y qué iba a pasar con ellos en el futuro. Como yo no podía contestar a ninguna de ellas, intervino Isabel, emplazándoles a una reunión posterior a última hora de la tarde. Quise finalizar la asamblea agradeciendo de todo corazón la confianza que habían depositado en nosotros y asegurándoles que se podían sentir muy satisfechos de todo lo que habían progresado durante este tiempo. En nuestra opinión, habían superado con creces las expectativas de partida. Y sin más comentarios por mi parte, me fui despidiendo de cada uno de ellos antes de abandonar definitivamente las instalaciones.

EPÍLOGO

—

No me apetecía pasar más tiempo allí. Sin entretenerme el menor instante, atravesé el parking propiedad de Urgola Hermanos y accedí al interior de mi coche. Una última mirada a la fachada principal según abandonaba las instalaciones confirmaba la terminación de este proyecto.

Se me hacía muy difícil concentrar mi atención en la carretera. Aunque desde hacía tiempo presentía un desenlace de este tipo, no podía evitar experimentar una profunda sensación de tristeza y rabia contenida. Tristeza porque, a pesar de la ilusión, confianza e implicación que habían puesto en el proyecto las personas de Urgola Hermanos, y a pesar de que habían demostrado que tenían el potencial suficiente para conseguir cosas muy importantes, les habían denegado la posibilidad de hacer realidad los retos que se habían marcado. Y de rabia porque seguía sin entender la actitud mostrada por el consejo, en especial la de Isabel. Si querían seguir gobernando la organización, no concebía la razón por la que nos llamaron.

Estaba inmerso en estos pensamientos cuando sonó el teléfono.

Óscar.— ¿Qué tal Koldo? Me pillas de camino a casa. Un poco bajo de moral por cierto.

Koldo.— Ya me lo imaginaba, por eso te llamo. Tenemos que tener la conciencia tranquila, Óscar, hemos hecho todo lo que hemos podido.

Óscar.— Sí, ya lo sé. Pero no puedo dejar de pensar en las razones por las que han actuado así. Les explicamos claramente las ideas de nuestro estilo, les dimos la oportunidad de verlo implantado en una organización, incluso hablando con el propio consejo de administración

para que les hicieran todas las preguntas que pudieran tener. Les pedimos que se tomaran el tiempo necesario para adoptar una decisión y que no se precipitaran, sino que debían tenerlo claro. Tras todo este tiempo que se alargó durante varios meses, decidieron aceptar. ¿Y en menos de seis meses nos dicen esto? Y ya los primeros problemas aparecieron a los dos meses de comenzar. Es increíble. Me vienen ahora a la memoria las dudas que mostraban, en una de las primeras reuniones que mantuvimos con ellos, acerca de la responsabilidad de las personas y de si realmente responderían. Menuda lección les han dado.

Koldo.— Comprendo y comparto tu cabreo. Pero tienes que tener en cuenta una cosa. Este consejo lleva más de 40 años funcionando de esta manera y con muy buenos resultados hasta hace unos meses. Es comprensible que se encuentren nerviosos ante todos los cambios que nosotros proponemos por mucho que se lo hayamos avisado antes de empezar. Por lo tanto, se encuentran en una encrucijada, entre la situación anterior que les transmite seguridad y la que nosotros proponemos que, por ser desconocida, les produce miedo y ansiedad. Más, si cabe, teniendo en cuenta que, si exceptuamos a Isabel, el conocimiento que tenían de la situación era muy limitado.

Óscar.— Estoy convencido que fue Isabel la principal responsable de esta decisión. Creo que en ningún momento consideró la posibilidad de ceder el poder. Poder que se repartía con su hijo Kepa, que dominaba el área de clientes, mientras que ella controlaba el consejo, porque, aunque le pudiera oponer cierta resistencia Joseba, era ella la que poseía la información y pensaba tener todo bajo control. Acostumbrada como estaba a manejar desde un segundo plano la organización con los anteriores gerentes, y dando por hecho que nos apoyaríamos básicamente en Kepa y en ella misma, no tuvo ningún reparo en contactar con nosotros para que les ayudáramos a salir de la situación complicada en la que se encontraban. Y así lo hizo, convenció al consejo para que aceptara nuestra colaboración y nos estuvo apoyando en todo lo posible hasta que nos enfrentamos a ambos. Una vez se percató de que no íbamos admitir ninguna injerencia por su parte, concentró toda su energía en convencer al consejo para que nos retirara el apoyo.

Koldo.— La verdad es que se lo pusimos muy fácil. Primero, con nuestra negativa a firmar el pacto, pues así le dimos un argumento de gran peso para sembrar las dudas en el consejo. Consejo que, como ya te he dicho antes, no es que mostrara una gran confianza en nuestra labor. Y segundo, consiguiendo que le apoyara Joseba, como consecuencia de la propuesta que le hicimos al hijo de éste para que visitara clientes. Vamos, como para no convencerlos.

Óscar.— A partir de ahí sólo tenían que seguirnos la corriente hasta que se hiciera oficial. La verdad es que visto así en perspectiva, me da la sensación de que hemos estado perdiendo el tiempo.

Koldo.— No pienses así. Ten en cuenta que les hemos dado la posibilidad a las treinta personas que componen Urgola Hermanos de conocer en la práctica una alternativa al estilo jerárquico predominante en las organizaciones empresariales de nuestros días. Y estoy seguro de que a alguna de estas personas le servirá este descubrimiento para replantearse las cosas y barajar otras posibilidades. Sólo por eso ya ha merecido la pena. ¿Y quién nos dice además que algunas de ellas no puedan convertirse en auténticos impulsores del estilo en otras organizaciones?

Óscar.— Hombre, visto así... Lo que sí creo que deberíamos replantearnos es el colaborar con este tipo de organizaciones familiares.

Koldo.— No creo que este hecho sea determinante para garantizar una correcta implantación de nuestro estilo. Como bien sabes, colaboramos con varias organizaciones donde se da esta situación y hasta la fecha el resultado está siendo muy bueno. A mi parecer, la dificultad estriba en que la propiedad está dividida entre varias personas. No obstante, si queremos contribuir a que se produzca un cambio en el estilo de relación del mayor número posible de organizaciones, debemos ser conscientes de que tenemos que enfrentarnos a este tipo de dificultades y no sólo colaborar con aquellos proyectos donde presagiemos que no nos van a poner en aprietos. Esto no quiere decir que no tengamos que analizar pausadamente la experiencia vivida en Urgola Hermanos e intentar mejorar en proyectos sucesivos.

Óscar.— Está claro. Por ejemplo, creo que deberíamos proponer a las organizaciones interesadas en la aplicación de nuestro estilo que visitaran como mínimo dos proyectos donde ya se encuentre implantado, como paso previo a tomar la decisión de aceptar nuestra colaboración.

Koldo.— Y valorar en algunos casos la invitación al propietario mayoritario para que acuda a las reuniones del equipo de pilotaje a conocer en primera persona las evoluciones del proyecto. Así se evitaría formarse una opinión a través de los comentarios de terceras personas.

Óscar.— Estoy pensando que voy a aprovechar este fin de semana para escribir unas breves líneas sobre esta experiencia, para compartirla después con los demás de K2K. Así nos sirve a todos.

Koldo.— Me parece muy bien. No te olvides de descansar y desconectar un poco. El lunes tienes que estar con las pilas cargadas.

Óscar.— Cuenta con ello. Y gracias por los ánimos.

Koldo.— Venga, nos vemos.

Tras la conversación mantenida con Koldo, me encontraba un poco más optimista. Pero fueron los siguientes acontecimientos los que me acabaron de reanimar. A lo largo de esa misma tarde recibí varias llamadas de personas de Urgola Hermanos que querían despedirse personalmente y agradecernos la posibilidad que les habíamos otorgado de conocer esta nueva forma de relacionarse. Aunque reconocían que no les había extrañado lo más mínimo la reacción de la propiedad, se sentían desalentados por tener que volver a la situación anterior. Incluso uno de ellos me comentaba que había decidido tomarse unos días libres para decidir lo que quería hacer a partir de aquel momento. Tras animarles y darles las gracias por la llamada, me despedía de cada uno de ellos recordándoles que podían contar con nosotros para todo lo que necesitaran. Parecía que Koldo tenía razón: siempre que se siembra, germina alguna semilla.

Pero el día me tenía reservada una última sorpresa. Me encontraba esperando a mi hijo Iker a la salida de la ikastola, cuando volvió a sonar el teléfono. ¡Paradojas de la vida! Se trataba de Xabier, miembro del consejo de administración de Urgola Hermanos y una de las personas inicialmente más críticas con nuestra llegada. Tras saludarme y preocuparse por mi estado de ánimo, me transmitió su más profundo rechazo a la decisión tomada por el consejo y su felicitación a nosotros por la gestión y los resultados que habíamos obtenido. Siempre según su versión, esta decisión había sido adoptada exclusivamente entre Isabel y Joseba, para después ser impuesta al resto del consejo. Incluso me comentaba que ambos habían llegado a un acuerdo por el que Isabel asumía la presidencia del consejo, mientras Joseba lo abandonaba y daba entrada con su parte a su hijo Jon. Añadió que la decisión que había provocado la repentina unión entre los dos hermanos tenía su causa en la obligación por parte de los hijos de ambos de realizar las funciones del ESC. Y tras volver a reiterar su disgusto, nos despedimos deseándonos la mayor de las suertes para el futuro.

El contenido de la última conversación dejaba entrever que no estábamos muy desencaminados en nuestras apreciaciones respecto a los recientes acontecimientos. Pero Urgola Hermanos ya era pasado. Teníamos que poner toda nuestra energía en aquellas organizaciones que *SÍ QUERÍAN* aplicar el nuevo estilo de relaciones.

Con un ameno y novedoso formato narrativo, Óscar García comparte en «*Cuando la propiedad no quiere ceder el poder*» la experiencia de K2K liderando el Proyecto Urgola Hermanos. A lo largo de estas páginas, conoceremos a personas, diálogos y situaciones, junto con los sentimientos y pensamientos de quienes aceptaron el reto y la responsabilidad de liderar este proyecto empresarial.

El título del libro anuncia que el desenlace no será feliz. Algunos de los momentos narrados confirman que la experiencia cuenta con ingredientes suficientes como para convertirse en un fracaso. Nada más lejos de la realidad. Es una nueva experiencia de la que varias semillas allí tratadas darán nuevos frutos, tanto para Urgola Hermanos como para K2K. Una conclusión que se afianza cuando, al finalizar la lectura, de nuevo valoramos los acontecimientos, ahora en retrospectiva.

Gracias a la importancia que le da K2K a la trasparencia en todos sus aspectos, hoy podemos leer estas páginas dedicadas a una experiencia fortalecedora, pero con rasgos duros. (¿Hay fortaleza o cosa alguna que se logre sin esfuerzo?)

Y si el porqué de este libro nace en la transparencia, el para qué lo encontramos en la meta de K2K de «aportar, a personas con inquietudes, referencias y ganas de hacer cambios organizacionales de relevancia».

«Lo importante es que estemos de acuerdo en las ideas. Nosotros no disponemos de una receta que aplicamos de igual manera en todos los proyectos. Cada organización tiene unas características y necesidades que la hacen única. Piensa en este ejemplo: si estamos con los amigos organizando un viaje, lo primero que haremos es decidir el qué (destino), luego el cuándo (la fecha), para terminar decidiendo entre todos el cómo. Piensa que nosotros, por costumbre, no sabemos nada de los proyectos en los que vamos a colaborar. Sólo queremos un acuerdo de ideas entre los participantes: propiedad, personas y nosotros.»

Cuando la propiedad no quiere ceder el poder, pág. 40



ÓSCAR GARCÍA (1971), Licenciado en Derecho, Máster en Práctica Jurídica por la Universidad de Navarra y Máster en Recursos Humanos por ESIC Madrid, ha desarrollado una amplia trayectoria como alto directivo en organizaciones empresariales pertenecientes a los sectores de la gran distribución, los bienes de equipo y la automoción. Desde mayo de 2007 forma parte del equipo de K2K Emocionando, participando en la implantación del nuevo estilo de relaciones, NER, en diferentes organizaciones. Actualmente se encuentra liderando este cambio organizativo en los proyectos de TTT Goiko, Urtxintxa y Lanik. Conferenciante habitual en encuentros profesionales y empresariales, colabora además con escuelas de negocios y universidades en la transmisión del NER a través de diferentes programas formativos y másteres. Óscar García es también socio y fundador de gbe-ner elkartea y ner group.